



**Estudo da evolução do envolvimento dos colaboradores da norma ISO 9001:2008 para a  
norma ISO 9001:2015, no sector automóvel**

**Emanuel José Malheiro Barros Páris Lourenço**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a obtenção do grau de  
Mestre em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas

Orientado por Professor Doutor Manuel Rui Fernandes Azevedo Alves

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Viana do Castelo – Dezembro de 2018





**Estudo da evolução do envolvimento dos colaboradores da norma ISO 9001:2008 para a  
norma ISO 9001:2015, no sector automóvel**

**Emanuel José Malheiro Barros Páris Lourenço**

Orientado por Professor Doutor Manuel Rui Fernandes Azevedo Alves

Viana do Castelo – Dezembro de 2018

## **Agradecimentos**

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”  
(Fernando Pessoa)

Quero agradecer a todos os que estiveram comigo nos melhores e nos piores momentos desta travessia e não me deixaram ficar à margem.

## **Resumo:**

Nos dias de hoje, com mercados incertos e competitivos, com economias muito díspares, as organizações precisam de se saber posicionar e para isso, necessitam de um fator muito importante: a qualidade. Segundo a NP EN ISO 9000:2015 a qualidade é “o grau de satisfação das necessidades ou expectativas expressas, geralmente implícita ou obrigatórias dadas por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos”. Desta forma, as organizações, e de forma a agradar e a captar mais clientes, devem apostar num sistema da qualidade bem desenhado, bem gerido e certificado.

Esta consciencialização tem-se refletido por parte das organizações, visto que o número de certificações em organizações é cada vez maior. Com isto, a organização garante qualidade do produto, melhoria da gestão da qualidade, procedimentos e trabalho implementado, indicadores, controlos, análises e auditorias. Resumidamente, é implementada de maneira a que a organização consiga dar resposta a todas as solicitações e obrigações que o cliente exija.

Por outro lado, o papel dos colaboradores é fulcral para o sucesso da implementação do Sistema da Qualidade. Sem que haja uma transparência, um espírito de equipa, uma capacidade de compreender o projeto e também uma adaptação a novas realidades, o Sistema da Qualidade não trás nem benefícios nem tão pouco é posto em prática na sua plenitude. Deste modo, tem de haver por parte dos colaboradores, um rigor máximo para que os objetivos individuais e coletivos sejam os esperados por parte da organização.

Neste trabalho concluiu-se que o impacto da atualização da Norma ISO 9001:20015 na empresa Renault Cacia S.A, de acordo com os colaboradores, foi muito positivo. Toda esta atualização permitiu a introdução de novas metodologias e mudanças positivas em todo o Sistema de Gestão da Qualidade da Renault Cacia S.A que permitiram melhorá-lo significativamente.

Palavras-chave: Norma ISO 9001, Colaboradores, Organização, Certificação.

## **Abstract**

Nowadays, with uncertain and competitive markets, with very different economies, organizations need to know how to position themselves and for this, they need a very important factor, quality. According to NP EN ISO 9000:2015 quality is "the degree of satisfaction of expressed needs or expectations, usually implicit or mandatory given by a set of intrinsic differentiating elements". In this way, organizations, and in a way to please and to capture more customers, must bet on a well-designed, well-managed and certified quality system.

This awareness has been reflected by organizations, as the number of certifications in organizations is increasing. With this, the organization guarantees product quality, improvement of quality management, procedures and work implemented, indicators, controls, analyses and audits. In short, it is implemented so that the organization is able to respond to all requests and obligations that the client requires.

On the other hand, the role of employees is central to the success of the implementation of the Quality System. Without transparency, a team spirit, an ability to understand the project and also an adaptation to new realities, the Quality System has neither benefits nor is it fully implemented. In this way, the employees must have a maximum rigor so that the individual and collective objectives are the expected by the organization.

In this work, the impact of the ISO 9001:20015 update at Renault Cacia S.A, according to the collaborators, was very positive. All this update was initiated with new methodologies and positive changes throughout the Renault Cacia S.A Quality Management System.

**Keywords:** Norm ISO 9001, Employees, Organization, Certification.

## Índice

RESUMO:.....	III
ABSTRACT .....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	2
INTRODUÇÃO .....	3
APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	5
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	9
DEFINIÇÃO DE QUALIDADE .....	9
A ISO 9001 E OS SEUS OBJETIVOS .....	11
VANTAGENS DA CERTIFICAÇÃO .....	14
DESVANTAGENS DA CERTIFICAÇÃO.....	15
DIFERENÇA ENTRE A ISO 9001:2008 E A ISO 9001:2015 .....	17
O PAPEL DOS COLABORADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ .....	18
OS SISTEMAS GESTÃO DA QUALIDADE E A SUA EVOLUÇÃO.....	21
EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO MUNDO .....	22
EVOLUÇÃO DA QUALIDADE EM PORTUGAL .....	25
A Melhoria dos Processos.....	28
PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE:.....	30
CAPÍTULO II – HIPÓTESE DE TRABALHO E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	33
METODOLOGIA.....	33
Objetivo Principal: .....	33
Hipóteses de investigação: .....	33
Recolha de dados: .....	34
RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO APRESENTADO NA EMPRESA RENAULT CACIA S.A.....	35
CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
BIBLIOGRAFIA.....	44
ANEXO I .....	48
Inquérito.....	48

## Índice de Figuras

Figura 1: Fábrica Renault Cacia S.A.....	6
Figura 2: Componentes produzidos relativamente às caixas de velocidade. Fonte: Renault Cacia. S.A.....	7
Figura 3: Componentes mecânicos produzidos. Fonte: Renault Cacia. S.A.....	8
Figura 4: Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade. Fonte: Pinto & Soares (2011).....	13
Figura 5: Ponto de vista do processo como um sistema segundo Deming Fonte: Moen & Nolan (1991).....	29
Figura 6: Representação do processo como conjunto de causas (diagrama de causa e efeito).....	29
Figura 7: Ciclo PDCA. Fonte: Campos (1990).....	32



## **Introdução**

A evolução das sociedades e o fenómeno da globalização fez com que todas as organizações se questionassem sobre qual o caminho a percorrer, melhorando com isso o seu posicionamento no mercado. A competitividade entre elas fez com que houvesse um interesse principal para obter um produto melhor, diferente e acima de tudo, que agradasse ao cliente. Por outro lado, com o passar dos tempos, os clientes ficaram cada vez mais atentos, críticos e indecisos em relação ao desempenho dos produtos e serviços adquiridos pois a oferta é muita e diversificada.

Deste modo, as organizações encontraram na certificação uma forma de agradar e captar mais clientes, pois quando uma empresa obtém a certificação passa a informação que o produto ou serviço é de qualidade. A implementação e certificação da norma ISO 9001:2008 e da ISO 9001:2015, pelo facto de ainda ser complexo para a maioria das empresas, gestores e colaboradores, é muitas vezes erradamente desenvolvida, ou seja, gera mais burocracia do que qualidade. Deste modo, esta dissertação tem como objetivo principal tentar perceber na prática, as maiores vantagens ou desvantagens que os colaboradores tiveram com a implementação da Norma.

Existem opiniões muito diversificadas sobre esta temática, uns são a favor da certificação pois alegam que trás inúmeras vantagens para a organização, melhora e encurta a relação com o cliente e fornecedor, aliado a isso uma redução de custos, melhoria da comunicação interna e externa o que leva obrigatoriamente a uma melhoria dos processos e claro, maior produtividade. Por outro lado, existem também opiniões de que com a implementação, a burocracia das organizações aumenta exponencialmente, com isto uma menor produtividade e insatisfação dos colaboradores. Afirmam também que com a certificação, a burocracia impede o desenvolvimento das organizações e cria dificuldades à inovação.

Esta dissertação far-se-á através de pesquisa bibliográfica tendo como principal incidência o recurso a livros, dissertações, artigos científicos e utilização da internet. Relativamente à parte empírica consiste num estudo de caso, onde se entregará uns inquéritos a vinte e um colaboradores da empresa Renault Cacia S.A. Esta empresa foi selecionada pelo facto de já ter feito a atualização da norma, daí o interesse em tentar perceber a envolvimento dos colaboradores perante esta atualização, bem como pela sua dimensão e representação para o país no que se refere à área automóvel.

Estruturalmente, esta dissertação inicia-se no capítulo 1 onde é feita uma revisão da literatura, de forma a apresentar a Norma e os seus objetivos, bem como vantagens e desvantagens da certificação entre outros temas. Seguidamente, no capítulo 2 é feita a hipótese de trabalho bem

e o tratamento da informação, onde se apresenta a metodologia, o objetivo bem como as hipóteses de investigação. Por último, no capítulo 3 são feitas as considerações finais onde é feita a apresentação dos resultados do inquérito feito na empresa acima referida e as suas respetivas conclusões. Esta dissertação termina com as considerações finais onde se faz um apanhado geral sobre toda a dissertação, bem como se apresenta algumas ilações tiradas após o término desta dissertação e a bibliografia.

## **Apresentação da empresa**

A Renault Cacia, S.A, é uma fábrica do Grupo Renault localizada em Cacia, Aveiro (Figura 1) e produz órgãos e componentes para a indústria automóvel. Em Portugal desde Setembro de 1981, num dos maiores e mais importantes centros industriais de Portugal, a Renault Cacia destaca-se por ser a melhor fábrica do mundo do grupo Renault na produção das caixas de velocidade.

Com uma área total de 340.000m<sup>2</sup> e uma área coberta de 70.000m<sup>2</sup>, combinando uma excelente operacionalidade pelo seu perfil físico, que permite um ótimo esquema de distribuição e facilidade de fluxos, de pessoas e de equipamentos. A Renault Cacia dispõe de meios de controlos sofisticados de qualidade e ensaios, o que leva a um contínuo domínio de todo o processo produtivo e uma grande competência para implementar a industrialização de projetos utilizando as metodologias mais avançadas e recomendadas pelo Grupo Renault. A Renault Cacia produz caixas de velocidade, bem como vários componentes para motores, nomeadamente bombas de óleo, árvores de equilibragem e outros componentes em ferro fundido e alumínio. A totalidade dos produtos destina-se a fábricas Renault e Nissan de montagem veículos e de mecânica situadas em países como Espanha, França, Roménia, Turquia, Eslovénia, Brasil, Chile, Marrocos, África do Sul, Irão e Índia. Não há nenhum Renault a circular no planeta que não tenha (pelo menos) uma referência com origem na unidade dos arredores de Aveiro: as bombas de óleo são disso exemplo. Em Julho de 2018, Cacia, celebrou a produção de 40 milhões de bombas de óleo, um marco importante na história da segunda maior fábrica de construtores automóveis (em número de colaboradores) em Portugal. Um ano antes, em Junho de 2017, Cacia celebrou também outro marco muito importante, ou seja, a produção de 10 milhões de caixas de velocidade. De momento, a Renault Cacia emprega cerca de 1200 colaboradores e exporta toda a sua produção para unidades de montagem da Aliança Renault–Nissan–Mitsubishi.

A pensar no futuro, a Renault Cacia anunciou um investimento nos próximos anos de mais de 100 milhões de euros destinados à industrialização de uma nova caixa de velocidades, sendo pioneira no grupo. Com este investimento, garante a criação de 150 novos postos de trabalho permanente, bem como a garantia da atividade da unidade para os próximos anos. A primeira caixa será começada a ser produzida em Janeiro de 2020.



Figura 1: Fábrica Renault Cacia S.A. Fonte: Renault Cacia. S.A

No que se refere às caixas de velocidade, são produzidos os seguintes componentes/órgãos (Figura2):

- Caixas de velocidade (modelos JR e futuramente JT4)
- Cárteres de embraiagem e mecanismo (TL4, JR e JH)
- Carretos (modelos JR e PK)
- Árvores primárias e secundárias (modelo JR)
- Caixas diferenciais (modelos JR)
- Coroas (modelo JR)
- Cone Crabot (modelo TL4)
- Eixos (modelo JR)
- Pinhões (modelos JR)

Com um volume de negócios, recorde em 2018, a Renault Cacia exportou a totalidade da sua produção para 14 países (África do Sul, Argentina, Brasil, Espanha, França, Grã-Bretanha, Índia, Irão, Marrocos, Roménia, Rússia, Tailândia e Turquia), distribuídos por quatro continentes.

Mais de 70% do volume de negócios da fábrica diz respeito à produção de caixas de velocidades (725.000 em 2018) com a restante percentagem a dizer respeito a diversos componentes para motores a gasolina, bombas de óleo (do qual é o maior fornecedor de todo o Grupo Renault), árvores de equilibragem e outros componentes para caixas e motores.



Figura 2. Componentes produzidos relativamente às caixas de velocidade

Relativamente a componentes mecânicos, são produzidos os seguintes componentes/órgãos:  
(Figura: 3)

- Bombas de óleo (modelos F,H,K, M e R)
- Caixas multifunções (modelos K e F)
- Árvores de equilibragem (modelos M1D e M1R)
- Coroas
- Tambores
- Coletores (modelos K4,F4 e D4F)
- Volantes (modelo M9)
- Balanceiros e eixos balanceiros (modelo D4)
- Cárteres intermédios (modelo H5)
- Cárteres distribuição (modelo H5)

- Tampas da colaça (modelos H5)
- Apoios cambota (modelos H4 e H5)

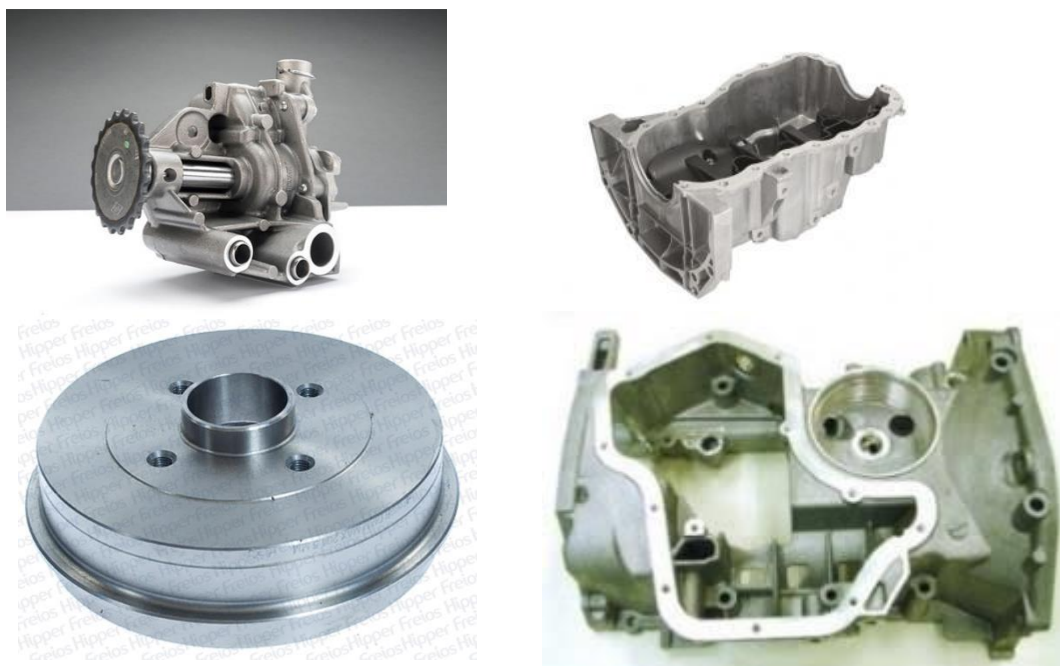


Figura 3. Componentes mecânicos produzidos

## **Definição de Qualidade**

O conceito de Qualidade constitui uma grande confusão na literatura. Ora se relaciona o tema qualidade com os procedimentos, ora se entende qualidade como a capacidade de servir determinados fins, ora faz-se significado de excelência de uma organização. A qualidade é um processo complexo. Esta mesma concepção é sustentada por J.P.Gomes (2004) em Library Association (1994), «Fácil de reconhecer...difícil de definir». Assim começa a resposta da Associação de Bibliotecas do Reino Unido à questão «o que é a qualidade?»

De acordo com Rocha (2006), “a primeira preocupação da qualidade diz respeito a um conjunto de técnicas destinadas a evitar erros. Estas técnicas estão principalmente para a qualidade como «fitness for use», em que o produtor determina aquilo que é adequado e o que não é adequado. Posteriormente caminha-se para tomar como ponto de partida os consumidores que determinam o comportamento do produtor e os contornos do serviço ou produto”. Para J.P.Gomes (2004) “Referimo-nos a um produto como produto de qualidade se este cumpre a sua função da forma que desejamos. Um serviço tem qualidade se vai de encontro ou se supera as nossas expectativas. Estamos constantemente a ser exortados para procurar melhorar a qualidade do nosso trabalho – no entanto, nem sempre partimos de uma definição clara do que é a qualidade”. “O mais famoso “guru” da qualidade, e o verdadeiro pioneiro do movimento de qualidade a nível mundial, é W. Edwards Deming. Deming definiu a qualidade como sendo a “conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas” J.P.Gomes (2004).

Por outro lado, David Garvin propôs oito dimensões para desmembrar o conceito da Qualidade. Em Queiroz (1995), as categorias são as seguintes:

“ Desempenho, características secundárias, confiabilidade, durabilidade, capacidade de receber assistência técnica, estética e qualidade percebida “.

Desempenho: “ O desempenho de um produto é a sua capacidade de responder às solicitações para as quais foi projetado” Queiroz (1995). Os consumidores são muito críticos neste ponto, pois o seu interesse em comparar produtos leva-os a optarem por um ou por outro produto.

Nem tudo é fácil de ser classificado, quando nos referimos por exemplo a uma prestação de serviços, atendimento hospitalar ou até mesmo à opinião que temos sobre os outros, verificamos que esta classificação não é tão linear quanto desejável. Segundo Queiroz (1995) “ O próprio referencial de desempenho não é único. Devemos levar em conta o tipo de tarefa a ser efetuada”.

Características Secundárias: “ Quando dois produtos/serviços concorrentes possuem mesmo desempenho, são elas que desempatam a escolha. Pode-se notar que a eficiência destas características altera muito as preferências individuais dos consumidores”. Queiroz (1995) Basicamente todos os produtos têm características que os diferenciam ou que são mais apreciadas por consumidores diferentes. Ou seja, dependendo do âmbito do produto esta ou aquela característica pode ser mais ou menos requerida por parte do consumidor final.

Confiabilidade: “ A confiabilidade de um produto é a probabilidade deste não falhar em um período especificado de tempo, sob determinadas condições de operação”. Queiroz (1995) O número de vezes que o produto falha, ou o tempo médio entre falhas ou até mesmo o tempo até à primeira falha é determinante para objetivarmos se este ou aquele produto é confiável. Segundo Queiroz (1995) “ esta dimensão da qualidade torna-se muito importante quando:

- a utilização do serviço/produto envolve grandes somas de dinheiro, como sistema bancário informatizado;
- o tempo de reparo é longo e envolve lucros cessantes, como em colheitadeiras na época da colheita e equipamento industrial indispensável para a produção;
- a manutenção é cara;
- ocorre o envolvimento de vidas humanas, como em transporte aéreo (motores de aviões) e equipamentos de mergulho”. Estas dimensões são importantes para verificarmos como a qualidade está diretamente ligada à rentabilidade.

Conformidade: “ Entende-se por conformidade o grau com que um produto atende a padrões pré-estabelecidos, tanto em relação às dimensões nominais especificadas quanto às características de operação. Conformidade é uma dimensão da qualidade facilmente entendida por técnicos, engenheiros e operários ao nível da fábrica, pois ela está associada à uniformidade da produção e controlo da variabilidade.” Queiroz (1995) A conformidade pode ser, por exemplo, o atendimento às especificações prometidas a terceiros. Os consumidores esperam que os produtos comprados tenham sua qualidade em conformidade com as especificações declaradas.

Durabilidade: “A durabilidade de um produto possui conotações económicas e tecnológicas. Durabilidade de um bem significa um valor de revenda mais alto, o que é muito atraente do ponto de vista do consumidor. Do ponto de vista tecnológico, significa o quanto é possível utilizar um produto; ou seja, qual é a sua vida útil”. Queiroz (1995) Tudo depende da maneira de como o utilizador do produto o usa, ou seja, o tempo de vida de um produto é diretamente proporcional à



condição de uso do mesmo. O resultado desta proporcionalidade é expressa em tempo de vida útil do produto. Por outras palavras, é a capacidade de conservação de um produto em termos de segurança, de funcionalidade e estética, sem custos de manutenção não previstos.

Capacidade de Receber Assistência Técnica: “ Esta dimensão representa a velocidade e facilidade de reparo. O grau de satisfação com a resposta da reclamação está intimamente ligado com a disposição do cliente em tornar a comprar produtos da mesma marca. Estas empresas estão preocupadas com a qualidade na pós-venda dos produtos, que demonstra ser uma tendência moderna” Queiroz (1995). Com o passar dos tempos, os segredos relativos à conceção dos produtos são diminutos, como tal, uma boa maneira das empresas se diferenciarem é no tempo de resposta a dar ao cliente. Um cliente bem servido, volta sempre. Pode-se medir o nível de seriedade e honestidade das empresas neste tópico, pois para muitas empresas “ o processo de produção não termina com a venda do produto aos clientes.” Queiroz (1995) O mundo empresarial é conhecedor que uma das melhores técnicas de marketing é o «boca a boca» como tal, um cliente bem servido passa para outro esse grau de satisfação.

Estética: A estética de um produto é algo subjetivo, da mesma forma que não há clientes iguais, também não existem gostos iguais. O gosto do cliente varia consoante vários fatores tais como: estado de espírito, estação do ano, modas, estado de saúde, felicidade, meio ambiente, sociedade etc, como tal e de forma a uma aproximação entre o produto e o consumidor, as empresas “devem tomar cuidado para identificar corretamente os padrões de beleza das sociedades em que atuam, porque sabe-se que os critérios de beleza sofrem influências culturais e por isso certamente são diferentes daqueles das sociedades que as originam”. Queiroz (1995).

Qualidade Percebida: “A qualidade percebida ou induzida é a influência que o nome do fabricante e a publicidade exercem sobre o cliente, ou seja, a percepção da qualidade que o cliente possui”. Queiroz (1995) A confiança não é algo que se compre, mas algo que se conquiste. Com base neste conceito, concluímos então que uma empresa no mundo atual tem de ter em conta a sua reputação perante os consumidores, pois estes podem ditar o seu futuro.

## **A ISO 9001 e os seus objetivos**

Nos dias de hoje, e devido à competitividade do mundo empresarial, os clientes são e estão mais conscientes que um fator decisivo nas suas escolhas é a qualidade dos produtos e serviços. Como tal, esperam que os fornecedores os satisfaçam pró-ativamente nas mais altas exigências de qualidade. Desta forma, as organizações necessitam de uma certificação de forma a garantir que a organização continuará a satisfazer as suas necessidades a curto e médio prazo. É um desafio, mas

também uma janela de oportunidade que se abre para as Organizações. Neste sentido, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001 permite o compromisso das organizações com a qualidade e satisfação dos seus clientes. De acordo com SGS (2016), a ISO 9001 está baseada em sete princípios de gestão da qualidade:

- Focalização nos Clientes
- Liderança
- Envolvimento das Pessoas
- Abordagem por Processos
- Melhoria Contínua
- Abordagem à Tomada de Decisões Baseada em Factos
- Relações com Fornecedores com Benefícios Mútuos.

O principal objetivo da norma é aumentar a satisfação do cliente através de processos de melhoria contínua. Embora seja frequente a confusão, esta não está relacionada diretamente com a demonstração da qualidade do produto, mas sim, com a capacidade da organização para garantir a qualidade do produto. Com base nisto, esta norma permite que as organizações consigam melhorar a sua gestão da qualidade, procedimentos de trabalho implementando indicadores, controlos, análises e auditorias. Em modo conclusivo, a ISO 9001 é implementada de maneira a que a organização consiga dar resposta a todas as solicitações e obrigações que o cliente exija. De acordo com Pinto & Soares (2011), a implementação de sistemas de gestão da qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001 tem como principais objetivos:

- O estabelecimento de processos consistentes (sistemas documentados promovem o controlo e a consciência dos processos) e com as responsabilidades claramente definidas
- Satisfação dos clientes
- Melhoria contínua.

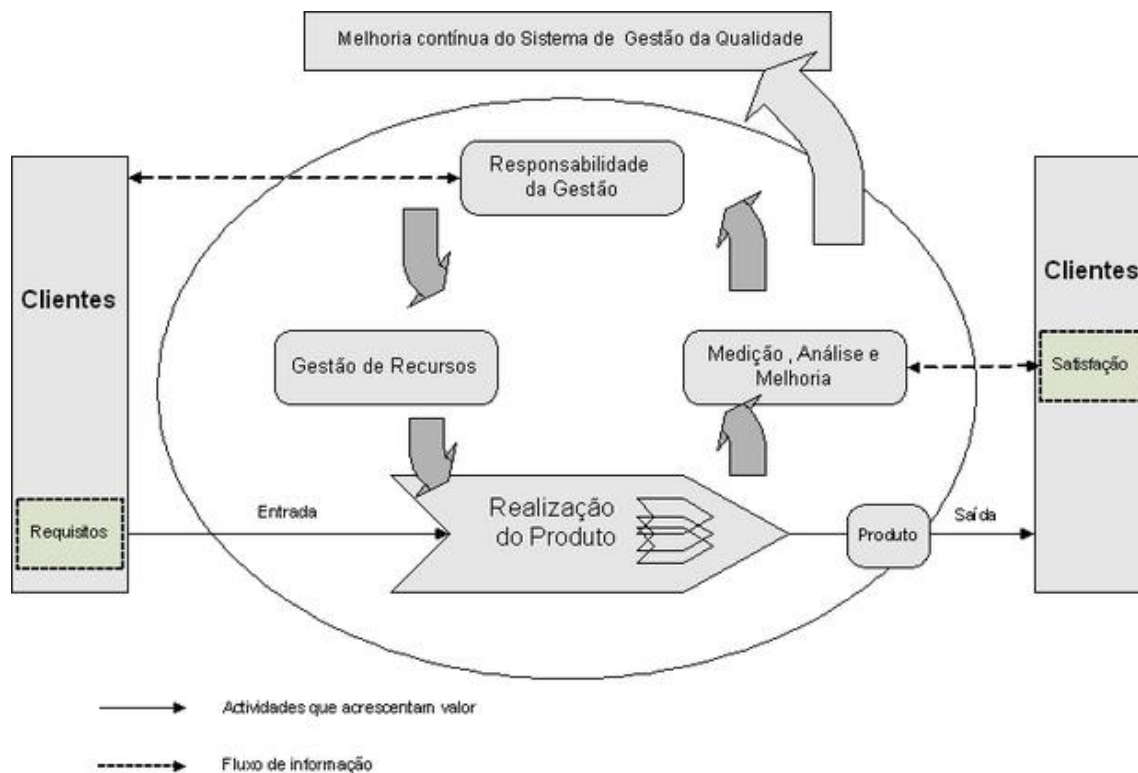


Figura 4: Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade. Fonte: Pinto & Soares (2011)

Por outro lado, SGS (2016) acredita que os principais benefícios da certificação ISO 9001 para as empresas em todos os setores, podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Sistematização das operações
- Competitividade aumentada
- Geração de um maior nível de confiança interna e externamente
- Melhora das estruturas de forma sustentável
- Redução dos custos de produção
- Atendimento a legislação e regulamentos relacionados a produtos e serviços
- Melhoria da abordagem da empresa para clientes e partes interessadas em geral
- Aumento do interesse dos acionistas, parceiros e investidores.

## **Vantagens da certificação**

A certificação tem como vantagens a evidência, inequívoca, junto dos colaboradores, dos clientes, e de outras partes interessadas que a organização se preocupa com a questão da qualidade do seu produto/serviço. Essa imagem, da certificação, reflete uma melhoria na gestão da qualidade. Com esta medida, é perfeitamente normal e natural que a organização a longo prazo aumente e melhore a sua imagem, visto que os clientes se tornam mais fiéis e a credibilidade dos produtos/serviços prestados pode determinar uma possível chegada de novos parceiros comerciais. De acordo com Ilimitada (2013) “ao aplicar os requisitos normativos na tomada de decisões do quotidiano da organização, as empresas têm sucesso na melhoria contínua da qualidade:

- Melhor Organização Interna: as informações passam a fluir de um setor para outro ordenadamente. Os problemas que travam a organização passam a ser identificados, tratados e até mesmo eliminados.

- Melhor Desempenho do Negócio: ajuda os gestores a elevar o desempenho da organização, tanto internamente como perante os concorrentes. As atividades chave da organização passam a ser monitorizadas e os resultados aparecem em curto, médio e longo prazo.

- Melhor Desempenho Comercial: a certificação ISO 9001 aliada ao marketing alavanca a reputação da marca, pois demonstra que a organização é comprometida com padrões internacionais reconhecidos e com a melhoria contínua.

- Economia e Redução do Desperdício: com a gestão de materiais, a eficácia da produção pode ser destacada, trazendo benefícios financeiros. Com o controlo das não conformidades a organização reduz o retrabalho.

- Aumenta a Satisfação dos Clientes: a norma ISO 9001 tem um requisito destinado à satisfação do cliente, assegurando que as necessidades dos clientes sejam consideradas e atendidas. Com isso a organização melhora o desempenho perante os clientes.

- Maior Controlo do Negócio pela Direção e Acionistas: a norma propõe que a organização se antecipe aos problemas ocorridos nos processos, antes que o problema ocorra efetivamente. Isso permite que essa direção tenha uma visão prévia de possíveis falhas e melhorias a serem atingidas.”

Segundo Kumar & Balakrishnan (2011) “Francis Buttle (1997) classificou os benefícios após a realização de um inquérito relativo às empresas britânicas aleado a considerações de marketing que motivam as empresas à certificação e os benefícios de comercialização. As considerações na busca de registo e resultados relacionados com a rentabilidade e melhoria dos processos foram altamente valorizados do que os benefícios de marketing. McAdam e Canning (2001) argumentaram a importância da ISO para aumentar as chances da empresa em obter mais clientes. Magd e Curry

(2003) analisaram doze motivações para Certificação ISO 9001. Um resumo das principais razões sobre o porquê das empresas adotam a ISO 9001 pode ser o seguinte:

- Pressão dos clientes existentes Johannes, (1996); Buttle, (1997)
- Pressão da organização mãe Johannes, (1996)
- Benefício promocional Johannes, (1996)
- Registo de Concorrentes McAdam e Canning, (2001)
- Melhorar a eficiência interna McAdam e Canning, (2001)
- Manter/aumentar a quota de mercado Magd e Curry, (2003)
- Ajudar a melhorar o atendimento ao cliente Douglas et al., (2003)

Muitos investigadores estudaram a capacidade da ISO 9001 em alcançar os seus objetivos principais de agregar valor à organização no global ou por diferentes setores em particular.”

S. Rajaram (2008) mencionou que a certificação “ISO 9001 tinha muitas vantagens como por exemplo a competitividade, consistência na qualidade, produtividade, envolvimento dos funcionários, moral do pessoal e satisfação, apenas similar a Zairi e Jarrar (2005) observou: Os benefícios práticos do trabalho são muitos. Incluem ganhos, produtividade e rentabilidade melhorados.” Kumar & Balakrishnan (2011)

De acordo com o Eng. Abílio Basto, Director da Direção de Qualidade Ambiente e Gestão de Risco da empresa Bombardier Transportation, empresa fundada em 1943 que implementou a norma ISO 9001 em Dezembro de 1989, como “ conclusão poderemos dizer que a certificação do sistema de gestão da qualidade tornou-se um meio para melhorar os produtos, processos, sistemas e serviços por forma a satisfazer os clientes da Bombardier Transportation Portugal.” Alegre, Mateus, Freire, & Galvão (2001)

### **Desvantagens da certificação**

Alguns estudos apontam desvantagens e que têm posto em causa as vantagens quando nos referimos à implementação da ISO 9001. De acordo com Briscoe, J., S., & R. (2005) existem desvantagens para uma organização após a certificação. Elas são:

- “- Elevados custos de obtenção do certificado
- Custos de manutenção

- Renovação do certificado
- Aumento da burocracia interna
- Aumento da carga de trabalho
- Subida dos custos sociais.”

Para Hudson, J., & Jones (2003), “ a certificação segundo as normas internacionais, incide fundamentalmente sobre a forma de gestão da empresa, ou seja, incide sobre a qualidade dessa gestão e não sobre a qualidade dos produtos que a empresa oferece no mercado. Contudo, apesar de não garantir a qualidade dos produtos, a certificação para ser obtida por uma empresa pressupõe a análise dos processos da empresa por auditores independentes que indicarão correções nesses processos caso encontrem anomalias no funcionamento dos mesmos, influenciando assim a qualidade dos produtos de uma forma indireta.”

Segundo Chang, D.S., & L.K.Lo (2005), “ algumas empresas se mostram relutantes em manter a certificação ISO 9001, seja porque percebem que a manutenção da certificação é demorada e dispendiosa ou porque acreditam que o sistema de qualidade ISO 9001 é apenas exigência mínima de uma Empresa. Pode ser que essas empresas tenham percebido que os benefícios resultantes da manutenção da certificação não seriam suficientes para compensar o esforço contínuo. Embora a certificação ISO 9001 demonstre um nível de qualidade reconhecido internacionalmente, os resultados obtidos no mesmo estudo não suportam a opinião de que a certificação ISO 9001 pode conduzir a um aumento da quota de mercado e a uma maior vantagem competitiva, ou seja, os benefícios não serão necessariamente traduzidos no aumento do lucro. A principal razão é que, a longo prazo, outras empresas concorrentes começam a adotar também a ISO 9001.” Terziovski, Samson, & Down (1997) afirma que “ quando uma empresa é pressionada para obter a certificação, existe a possibilidade de o processo de certificação trazer melhorias apenas a curto-prazo, sendo insustentáveis a longo prazo.” Por outro lado, Seddon (2000) é da opinião de que “ a certificação não produz qualquer vantagem, visto que encoraja as organizações a agir de forma a dificultar a vida aos clientes, levando os gestores a pensarem de forma igual, sendo posta em causa a competitividade das empresas devido à burocracia excessiva.” Considera também que “ o método de implementação é de certa forma limitado para que o resultado seja uma otimização do desempenho, e que a qualidade através da inspeção não é qualidade.”

## Diferença entre a ISO 9001:2008 e a ISO 9001:2015

Existem mudanças substanciais da antiga ISO 9001:2008 para a nova ISO 9001:2015. Estas, de acordo com as comparações a que têm sido feitas, referem alguns aspetos importantes que se tem de considerar. Segundo SGS (2016) alguns dos aspetos são:

“- Uma melhoria no texto para fornecer uma abordagem mais genérica que melhor se adapta às entidades no setor de serviços. Esta atualização tem um maior foco no planeamento e liderança, tão presente nestes dias no ambiente de negócios. Isto também é visto em mudanças realizadas com o termo «realização do produto» agora chamado de «operações».

- Por outro lado, a nova redação coloca ênfase especial em processos. A versão 2015 tem cláusulas específicas que definem que a empresa adote uma abordagem baseada em processos.

- Seguindo a terminologia, algumas alterações a este respeito, tais como a substituição dos termos «documentos» e «registos» por «informação documentada» que é genérico também aconteceu. Além disso, o antigamente chamado «cliente» se torna «parte interessada» referindo-se à nova abordagem desenvolvida nesta nova versão que considera todos os relacionamentos.

- Outra novidade é o aumento da aplicação de ação preventiva, mas a um nível mais elevado. O parágrafo onde se falava sobre isso na versão antiga de 2008, desaparece no novo. Em vez disso, a norma fala sobre prevenção em maior escala, tornando-a muito mais consistente com algumas ideias relacionadas à gestão de riscos. Neste sentido, o último conceito é discutido em profundidade no texto da norma.

- Também é visto nos novos regulamentos, maiores detalhes sobre a gestão da mudança, na seção de Planeamento e Controlo de Mudança.”

De acordo com a SGS (2016) “ a ISO 9001:2015 incentiva o aumento do foco externo na gestão da qualidade em sua abordagem baseada no risco” Afirma também que “ A ISO 9001:2015 posiciona a nova versão da norma entre os esforços da organização em direção a um desenvolvimento sustentável e a promove como ferramenta para melhorar o desempenho geral. Ela incentiva a intensificação do foco de interessados internos e externos na adoção de uma abordagem baseada no risco para a gestão da qualidade e enfatiza a importância da adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) como decisão estratégica da organização.” Relativamente à estrutura e terminologia “A ISO 9001:2015 adota a estrutura em cláusulas especificada no Anexo SL, que agora é a estrutura obrigatória para todas as normas ISO novas. A intenção declarada é assegurar que a versão final da ISO 9001 esteja alinhada a outras normas de sistemas de gestão. Com o uso da estrutura do Anexo SL, pretende-se apresentar os requisitos do SGQ de forma mais consistente e racional, em vez de simplesmente oferecer um modelo para os elementos do SGQ da organização. É importante observar que, para as organizações que já possuem um SGQ compatível com a ISO

9001, não haverá a necessidade de mudar o procedimento e a estrutura documental do SGQ atual, bem como a terminologia utilizada, para espelhar as especificações da ISO 9001:2015.” SGS, (2016)

## **O papel dos Colaboradores na implementação do SGQ**

Os colaboradores são de certo as pessoas mais importantes da organização, são os ativos, são eles que fazem com que a empresa se desenvolva. Por muitas medidas que se tome, por muitas normas que se implemente, por muitas ideias que se tenha, se os colaboradores não tiverem a capacidade de se adaptar à mudança, capacidade de compreender o projeto, espírito de equipa, etc não há sistema nenhum que a organização consiga implementar. Como tal, na implementação da norma ISO 9001 é fulcral que estes estejam “ligados” ao projeto e à ideia.

De acordo com Alves (2015) “As equipas sentirem-se parte integrante do processo, é decisivo para se atingir o grau de envolvimento desejado, e este desígnio do envolvimento aparenta ter um único caminho: a preocupação desde o primeiro momento na comunicação clara dos papéis de cada um, dos objetivos individuais e coletivos e dos resultados esperados para a organização. Naturalmente, que assumindo-se a comunicação como um aspeto determinante, existem alguns pressupostos de base que obrigatoriamente devem estar reunidos: o envolvimento e a participação ativa da gestão de topo como agente de mudança é, claro está, determinante, a par com a definição clara dos objetivos e contributos esperados de cada elemento da equipa, o ajustamento permanente dos objetivos e planos de ação do Sistema de Gestão da Qualidade. Ao fazê-lo garantimos que é um sistema vivo, em permanente mudança, ajustado às necessidades da organização e das suas pessoas. Assim, desde os primeiros momentos de vida de um projeto desta amplitude é indispensável a apresentação das vantagens do SGQ e da sua importância para o futuro da organização e ao longo do processo, promover ativamente a partilha e a discussão aberta sobre todos os temas relevantes para o SGQ, para a organização e para os colaboradores, obtendo-se planos e objetivos ajustados à realidade e necessidades dos colaboradores, transformando-se a qualidade num valor intrinsecamente vivido na organização. Em suma, o sucesso de um projeto desta natureza estará dependente da procura constante da atração, envolvimento e comprometimento dos colaboradores, para que estes se sintam verdadeiros atores dos sistemas de gestão da qualidade e ao mesmo tempo embaixadores do desenvolvimento permanente de uma cultura de qualidade e excelência.”

Segundo Ilimitada (2013) “As pessoas não se envolvem com assuntos que desconhecem. No ambiente corporativo todos estão preocupados em fazer o melhor e dificilmente alguém se arriscará em um território que não domina. Se você quer mais envolvimento deve-se preocupar em entregar



conhecimento primeiro. Antes de começar o processo reúna os colaboradores e diga o que será feito, porquê será feito, quem são os responsáveis e o que se espera da equipa. Entenda os benefícios da implementação e transfira esse conhecimento a eles. Neste momento é fundamental que o presidente da empresa deixe claro a importância do processo na estratégia de crescimento da empresa. Crie e distribua um material com informações úteis e práticas sobre o tema. Todos precisam enxergar claramente como tal sistema impactará no seu dia-a-dia, ficando assim mais confortáveis e se interessando pelo assunto cada vez mais.” Afirma também que existem técnicas para envolver os colaboradores neste processo. Alguns exemplos são: “Faça uma grande faixa, *banner* ou *outdoor* e coloque na frente da empresa, coloque um dentro da empresa também. Queremos despertar a curiosidade, fazer com que falem sobre o assunto. Altere a assinatura de e-mail de todos incluindo uma mensagem que mostre o que estão a fazer. Faça o mesmo no site da empresa. Crie um logo para o projeto, inclua no crachá, materiais impressos e uniforme do pessoal. Crie também um *release* mostrando o que a empresa está fazendo e quanto ganhará com todo o processo, para enviar aos media locais. Se a matéria emplacar, você verá a reação imediata dos seus colaboradores. Promova um café da manhã a cada 15 ou 30 dias com objetivo de reunir o pessoal e debater sobre o assunto. No ambiente onde este café acontece pendure informações relevantes nas paredes, indicadores, gráficos com o avanço do processo, conquistas de departamentos após a implementação, entre outros. Estimule a troca de informação entre as pessoas, este ambiente informal te ajudará muito a manter a aderência do processo; Envie semanalmente um relatório destacando os factos mais relevantes, com no máximo 2 páginas, sobre coisas que já aconteceram e os próximos passos que virão. Os colaboradores vão-se sentir valorizados e reconhecerão as vantagens da implementação do sistema de gestão na carreira deles; Envolver as pessoas de forma saudável na auditoria interna e na auditoria de certificação. Muitos dos que aderem ao processo o abandonam antes destes eventos devido ao terrorismo desnecessário que é feito. Lembre-se: a possibilidade de falhar gera medo e afasta as pessoas.” Por outro lado Pereira (1992) acredita que “ A formação desempenha um papel fundamental, não só na correta execução das tarefas ligadas à concepção, produção e após venda, mas também no processo de mudança que muitas empresas enfrentam no seu caminho para a qualidade total. A empresa deve preparar procedimentos para identificar necessidades de formação e estabelecer métodos que permitam assegurar essa mesma formação a todos os níveis, com especial atenção ao pessoal que vai desempenhar novas atividades. Todo o pessoal deve ser envolvido: pessoal da direção, pessoal técnico, chefias diretas de produção, executantes” Para Pereira (1992) “ há determinadas operações, processos, ensaios, controlos, que exigem pessoal qualificado para tal. Sempre que se identificam situações desse tipo, devem ser estabelecidos esquemas que formalizem essa qualificação.” Para o mesmo autor, Pereira (1992), “ a motivação trata dos meios para estimular as pessoas a participar em programas que visam a melhoria da qualidade. Os erros humanos cometidos na empresa podem ser de vários tipos, cada um deles com as suas soluções específicos. Normalmente consideram-se dois tipos de erros: erros cometidos por inadvertência, erros cometidos por falta de conhecimentos e erros cometidos conscientemente. A motivação é um

meio de combater os erros cometidos por inadvertência e os erros cometidos conscientemente. Quanto aos erros cometidos por falta de conhecimentos, a formação e treino é um remédio óbvio.”

De acordo com o Dr. António Manuel Silveira Pereira, responsável da Qualidade e o Eng. Eduardo Augusto Peres Fonseca, Diretor da empresa CINEL, que decidiu implementar a Norma ISO em Dezembro de 1999 afirmam que “ Na implementação do processo, além da importância do compromisso assumido pela Administração através do estabelecimento da Política da Qualidade, foi importante a motivação das pessoas. Foram efetuadas sessões de sensibilização/consciencialização que permitiram difundir a Norma e os seus requisitos e estimular o espírito de missão e autocontrolo. Deste modo, venceu-se uma certa resistência inicial, normal nos processos de mudança, conseguindo-se a vontade de todos para a ação. A direção da empresa além de ser responsável pela definição da política da qualidade e pela sua transmissão a toda a organização, desempenha um papel vital na implementação e na gestão do sistema de qualidade. Assim, anualmente é feito um levantamento de necessidades e elaborado um programa detalhado de formação do pessoal, integrado às necessidades e objetivos globais do Centro. Compete também à direção nomear o responsável da qualidade, com autonomia e responsabilidade que lhe permitam garantir que o sistema é implementado e mantido.” Alegre, Mateus, Freire, & Galvão, (2001) Para a CINEL existiram alguns pontos críticos do processo e que tiveram de ser alterados para que o processo da implementação da ISO tivesse sucesso. “ Foi necessário compreender e adaptar os requisitos da Norma a um processo de educação/formação, não olhando os mesmos na perspetiva da empresa produtiva no verdadeiro sentido da palavra. O ultrapassar das situações foi conseguido de dois modos. O primeiro, foi de uma liderança administração/Direção de visão transparente, objetiva, persistente e orientada para o sucesso. O segundo, foi alterar os grupos de trabalho estabelecendo uma estratégia clara e conhecida por todos os envolvidos, acompanhando-os de perto.” No final de toda a implementação, a CINEL consegue apontar algumas resoluções para alguns dos pontos críticos de um processo de qualidade. Os pontos são os seguintes:

- “- Existir uma liderança transparente, constante e de visão partilhada
- Existir um ambiente de envolvimento de todos os colaboradores através dos grupos de trabalho
- Uma comunicação global comunicando resultados atempadamente
- Manter um grupo contínuo em pleno envolvimento para apoio e formação necessários” Alegre, Mateus, Freire, & Galvão (2001)

## **Os Sistemas Gestão da Qualidade e a sua evolução**

“ O Sistema de Gestão da Qualidade pode ser definido como um conjunto de elementos que interagindo dinamicamente, atuam sobre os subsistemas organizacionais (entradas, processos e saídas), com o objetivo de garantir que os produtos fabricados satisfaçam as necessidades e expectativas dos consumidores/clientes.” Oliveira (2004) De acordo com Pires A. (2007) “os objetivos de um sistema da qualidade são resumidamente:

- Fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade desde a concepção ao fabrico, desde o estudo de mercado até à assistência após-venda
- Privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção
- Fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.”

De acordo com Kerdna (2015) “O Japão foi o primeiro país a adotar a gestão da qualidade nos seus produtos e serviços, em inglês, Total Quality Management “TQM”, que significa Gestão da Qualidade Total (GQT). O surgimento deu-se no período do Fordismo, e no Japão, o Toyotismo aplicou a nova técnica organizacional conseguindo estabilizar a economia no pós-guerra. Ora, após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses estavam destruídos pelo efeito das bombas, tanto física, quanto moralmente. Com o passar dos anos, vieram as produções em massa, as indústrias cresceram e o nível de exigência dos consumidores aumentou. Por isso, houve uma reorientação das organizações com fundamento na resolução dos problemas e na busca da perfeição. A necessidade da qualidade de produção industrial surgiu no período das produções em massa, em meados do século XX. O Fordismo foi um sistema de produção, criado nos Estados Unidos pelo empresário Henry Ford, com o intuito de diminuir consideravelmente os custos durante a produção e reduzir o valor do produto, a fim de garantir a sua venda para grande parte da população. Ford inovou o mercado com seu sistema de gestão de trabalho: a linha de montagem, permitindo a queda dos custos, tornando o automóvel mais acessível aos consumidores. As produções em série eram respaldadas por normas estabelecidas, assim como, ocorre atualmente com a ISO 9000, componentes e processos padronizados, movimento mecânico e equipamentos de qualidade. No Japão, a Toyota foi uma das primeiras empresas a utilizar o sistema de Gestão da Qualidade Total. Na manufatura propriamente dita, aplicada pelo Sistema Toyota de Produção, procurava-se pela qualidade total imediata, excluindo qualquer tipo de defeito, detetando-o na origem e solucionando os problemas. No toyotismo, procurava-se eliminar qualquer tipo de desperdício e aproveitamento do capital, funcionários e espaço de trabalho. Foi um dos primeiros sistemas de produção, criado por Frederick Taylor nos Estados Unidos. Um de seus princípios, baseia-se em técnicas de planeamento, seleção, controlo e execução. No ato do planeamento, substituem-se os métodos de “pôr a mão na massa”, por estudos comprovados e cientificamente testados. Na seleção, é feita uma triagem dos funcionários, a fim de delegar para cada um, qual a função que melhor lhe cabe. Porém, tudo

seguindo as aptidões de cada indivíduo. O princípio do controlo funciona com a supervisão de uma pessoa mais qualificada, que entende o processo de produção de seu setor, e assim, está apta para intervir nos momentos de erro na execução do trabalho. E o princípio de execução, trata-se de uma organização e disciplina do trabalho, pois assim, o desenvolvimento é mais efetivo.” De acordo com R.M.J (1994) “A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipa permeando toda a organização; decisões baseadas em factos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros. A GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo a sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa de ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrolo e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controlo.” “Sistemas de controlo são necessários em qualquer organização; porém, se forem burocráticos ou tradicionais, as pessoas reagem com pouca participação, pouca criatividade e pouca responsabilidade. O autocontrolo - que significa que a responsabilidade pela qualidade final dos serviços e/ou produtos é a consequência do esforço conjugado de todas as áreas da empresa, onde todos precisam saber, a todo momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho permite que as pessoas respondam com participação, criatividade e responsabilidade. Como se trata de uma mudança profunda, a implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, pois mexe com o *status* que, com o imobilismo, com o conformismo e com os privilégios. Portanto, deve-se ver a Gestão da Qualidade não como mais um programa de modernização. Trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes.” Xavier (1994)

## **Evolução da Qualidade no Mundo**

Segundo Pires (2012) “a evolução da qualidade dividiu-se por várias eras, ou seja, a da predominância da mão-de-obra, da supervisão, da inspeção da qualidade, do controlo estatístico da qualidade, da garantia da qualidade, dos SGQ, da qualidade total e, finalmente, da integração.”

De acordo com Branco (2008) “de 1930 a 1950, surgiu a era do controlo estatístico da qualidade. Com a segunda guerra mundial, veio a produção de grandes quantidades de artigos militares o que difundiu em grande escala o controlo estatístico da qualidade. Este controlo inicia a preocupação de deteção das causas, defeitos e prevenções. Durante estes 20 anos, o interesse principal estava no controlo da qualidade, a ênfase estava na uniformidade dos produtos com menos inspeção, tendo como métodos ferramentas e técnicas estatísticas.” Segundo Branco (2008) “em 1960, aparece a

era da garantia da qualidade. No final da segunda guerra mundial, os bens para a população civil eram bastante escassos, o que causou uma produção mais rápida dos bens do que o normal e isso provocou uma descida enorme da qualidade dos produtos. Nos anos que se seguiram, ocorreu um desenvolvimento enorme da tecnologia e da indústria, resultando em novos materiais e novas fontes de energia, que obrigou a um maior controlo da qualidade, visto que nova tecnologia traz novas exigências. Nesta Era, surgiu um movimento, sendo ele o programa dos zero defeitos. Este teve origem em 1961 cuja filosofia seria fazer bem à primeira vez. Esta Era tem, como interesse principal, a coordenação; a sua visão da qualidade diz que qualquer problema é resolvido, mas que será enfrentado pro- ativamente, tendo como ênfase toda a cadeia de fabricação desde o projeto até ao mercado, tal como a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade, usando como métodos programas e sistemas, sendo responsáveis pela qualidade todos os departamentos, incluindo a alta administração, que se envolve superficialmente com o planeamento e execução das diretrizes da qualidade, orientada para a construção da qualidade.” Entre 1990 até aos dias de hoje, temos a Era da gestão da qualidade total, em que a qualidade está focada no negócio, nos clientes, na preservação dos mesmos e, finalmente, no aumento de quota de mercado. A qualidade total, sendo mais abrangente, aplica o conceito de qualidade em todas as áreas de negócio da empresa, e a gestão de topo reconhece que a qualidade é uma pedra basilar para o crescimento da organização e, sendo assim, integrada na gestão estratégica do negócio da organização.” Branco (2008) afirma também que “esta Era tem, como interesse principal, o impacto estratégico nas organizações; a sua visão da qualidade é a de que esta pode ser uma diferenciação da concorrência, dá ênfase às necessidades de mercado e da concorrência, usa como métodos o planeamento estratégico, o estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização. O papel dos profissionais da qualidade têm como finalidade o estabelecimento de metas, educação e treino, sendo os responsáveis pela qualidade na organização todos na empresa, com a gestão de topo a liderar e focados na gestão da qualidade.” De acordo com Branco (2008) “ William Edwards Deming definiu 14 passos para a melhoria contínua, para que os gestores conseguissem compreender o que pode levar ao aparecimento da excelência nas organizações. Os 14 passos para a melhoria contínua segundo Deming são os seguintes:

- Crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou de um serviço.
- Adote uma nova filosofia de assumir a liderança.
- Acabe com a dependência da inspeção como via para a qualidade.
- Minimizar os custos com fornecedores através do rigor na sua seleção e de relações de longo prazo suportadas em confiança e lealdade.
- Melhore de uma forma constante e contínua cada processo, de modo a torná-lo cada vez mais competitivo.
- Promova a aprendizagem no local de trabalho.

- Encare a liderança como algo que todos podem aprender.
- Não lidere com base no medo e evite utilizar um estilo autoritário de gestão.
- Remova barreiras entre os departamentos.
- Elimine as campanhas ou *slogans* com base na imposição de metas.
- Aplique a gestão por objetivos, sustentada por indicadores quantitativos.
- Não estabeleça rankings de classificação da avaliação de desempenho dos colaboradores. - Estabeleça um programa ambicioso de formação e desenvolvimento pessoal para todos os colaboradores.
- Imponha a mudança como uma tarefa de todos os colaboradores.”

Por outro lado, Joseph M. Juran afirma que: “A função da qualidade é organizada através das atividades básicas conhecidas como trilogia Juran, que inclui:

- Planeamento: processo de estabelecimento de objetivos e dos meios para realizar estes objetivos. Começa com o estabelecimento de metas da qualidade até o desenvolvimento de controlos de processo para garantir os cumprimentos das metas
- Controlo: consiste em definir características a serem controladas, meios para avaliar o desempenho, comparar o desempenho com os objetivos e tomar ações corretivas
- Aperfeiçoamento: busca «atingir níveis de desempenho sem precedentes».” Tecspace (2013) Para Armand V. Feigenbaum, que é conhecido pela introdução do termo “Total Quality Control”, ele afirma que “o controlo é exercido em todas as fases do produto iniciando pelo projeto do produto e finalizando quando o produto seja entregue ao cliente. Isto requer a participação de todas as áreas da empresa. Nasce assim a necessidade de uma estrutura sistêmica, definida por Feigenbaum como “uma estrutura operacional que integra toda a organização e fábrica, documentada em procedimentos tecnicamente e preferencialmente efetivos, para direcionar de forma coordenada às ações da força de trabalho, máquina e informações de toda a companhia da forma mais eficiente e prática, de maneira a garantir a satisfação do consumidor a baixos custos.” Tecspace (2013) Por outro lado, Philip Crosby, que criou a filosofia do “zero defeito”, afirma que “a principal crítica a esta abordagem é que deixa a responsabilidade pela qualidade aos trabalhadores. Desta forma, não considera outros aspetos que afetam a qualidade e estão fora do controlo dos operários, como: problemas de matéria-prima, erros de projeto, falhas nos equipamentos etc, além disso, não oferece métodos de solução de problemas.” Tecspace (2013) “O sistema da qualidade proposto por Crosby está constituído pelo forte envolvimento da gerência e pessoal da empresa em torno do cumprimento das metas de qualidade. O custo da qualidade é o elemento que mede o avanço conforme o planeado e as metas da empresa e identifica áreas problemáticas que requerem

esforços concentrados.” Tecspace (2013) Por outro lado, para (Ishikawa), “os fatores mais importantes para o êxito da implantação do TQC são os seguintes:

- Fatores Humanos: o TQC deve ser participativo, delegando autoridade e propiciando o desenvolvimento do potencial dos funcionários. O autor enfatiza o papel dos Círculos de Controlo de Qualidade para isto
- Alta Direção: Desempenha um papel fundamental para o sucesso do TQC. Entre suas funções principais tem-se: estabelecer diretrizes para a adoção da qualidade; assumir a liderança, verificar os resultados e coordená-la globalmente; promover a educação adequada para a realização do TQC; efetivar a filosofia de que o próximo processo é seu cliente
- Gerência de linha: O gerente deve ser um chefe capaz de educar e treinar seus subordinados para que, mesmo na sua ausência física e sem verificações de rotina, o trabalho flua normalmente. Além disso, o autor afirma que o gerente deve atuar em comitês interfuncionais para melhorar a coordenação e entendimento das funções de linha
- Integração de atividades da empresa: A qualidade requer a integração das atividades da empresa, para isto, devem ser eliminadas as barreiras interdepartamentais favorecendo a comunicação e cooperação” Tecspace (2013)

### **Evolução da Qualidade em Portugal**

A qualidade em Portugal foi evoluindo de forma significativa até chegar ao ponto onde se encontra nos dias de hoje. Essa evolução teve como consequências umas organizações mais capazes, uma maior qualidade nos processos, produtos e serviços.

De acordo com o Sistema Português da Qualidade, este pode ser definido como “o conjunto integrado de entidades e organizações inter-relacionadas e inter-atuantes que, seguindo princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas – da normalização, da qualificação e da metrologia – com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral. Qualidade (2013)

Segundo Branco (2008) “a partir do momento em que Portugal entrou na CEE em 1986, foi obrigado a tornar-se mais competitivo, devido à sua exposição em relação a economias mais poderosas. Implicou que as empresas se tornassem mais competitivas e conseguissem exportar o que era produzido em Portugal ou, então, países com economias mais fortes entrariam em Portugal. Com este alargamento, o nosso mercado potencial tornava-se imensamente maior. Apenas com uma aposta fortíssima na formação dos nossos colaboradores, conseguiríamos fazer face à pressão e às solicitações de outros mercados. Nesta altura, o governo Português incentivava o uso de fundos

provenientes da CEE para o investimento nos recursos humanos. Esta nova visão sobre a qualidade e a importância da mesma fez com que nascesse o IPQ, que é responsável pelo SPQ.” De acordo com a Qualidade (2013) “ Subsistema da Qualificação - o subsistema do SPQ que enquadra as atividades da acreditação, da certificação e outras de reconhecimento de competências e de avaliação da conformidade, no âmbito do SPQ. O SPQ rege-se pelos seguintes princípios:

- Credibilidade e transparência - o funcionamento do SPQ baseia-se em regras e métodos conhecidos e aceites a nível nacional ou estabelecidos por consenso internacional, e é supervisionado por entidades representativas.

- Horizontalidade - o SPQ pode abranger todos os setores de atividade da sociedade.

- Universalidade - o SPQ pode abranger todo o tipo de atividade, seus agentes e resultados em qualquer setor.

- Transversalidade da dimensão de género - o funcionamento do SPQ visa contribuir para a igualdade entre mulheres e homens.

- Coexistência - podem aderir ao SPQ todos os sistemas sectoriais ou entidades que demonstrem cumprir as exigências e regras estabelecidas.

- Descentralização - o SPQ assenta na autonomia de atuação das entidades que o compõem e no respeito pela unidade de doutrina e ação do Sistema no seu conjunto.

- Adesão livre e voluntária - cada entidade decide sobre a sua adesão ao SPQ.”

De acordo com Branco (2008) “a normalização tem como objetivo estabelecer soluções por consenso das partes interessadas, para assuntos de carácter repetitivo, tornando-se uma ferramenta poderosa na autodisciplina dos agentes ativos do mercado. Podemos enunciar os princípios gerais da normalização como sendo a representatividade, o consenso, a atualização permanente e a salvaguarda dos interesses nacionais.” Por outro lado, IPQ (2014) afirma que “o subsistema da metrologia divide-se em 3 áreas, ou seja, a metrologia científica, a aplicada e a legal. Relativamente à metrologia aplicada, as atribuições sobre esta são efetuar a rastreabilidade dos padrões de referência de outros laboratórios nacionais e outra instrumentação e, finalmente, realizar comparações nacionais.” Segundo IPQ (2014), “a metrologia legal envolve os assuntos relativos à legislação e regulamentação bem como os relativos à formação de metrologistas. Esta área tem como funções elaborar legislação metrológica e promover a sua aplicação, aprovar modelos de instrumentos de medição, qualificar e acompanhar entidades para a realização de operações de controlo metrológico e realizar ações de formação na área de controlo metrológico. Finalmente, sobre a metrologia científica, esta tem como funções realizar os padrões nacionais das unidades de medida, participar em comparações internacionais e participar em projetos de desenvolvimento metrológico.”



Conforme Branco (2008), “o SPQ tem como princípio a credibilidade e transparência, ou seja, funciona baseado em regras e métodos aceites nacional e internacionalmente. Tem como princípio a horizontalidade, ou seja, abrange todos os sectores da atividade económica; de seguida, o princípio da universalidade em que observamos a abrangência ao longo de todos os tipos de atividade, incluindo os agentes envolvidos e os resultados obtidos; segue-se a coexistência, ou seja, o SPQ é aberto a todas as entidades que pretendam cumprir as regras e requisitos estabelecidos. Finalmente, o princípio da descentralização e da adesão livre e voluntária, ou seja, o primeiro diz-nos que o SPQ assenta na autonomia de atuação das entidades que o compõem e o segundo diz-nos que é livre a adesão ao SPQ.”

Segundo IPAC (2008) “a acreditação consiste na capacidade de avaliar e reconhecer competências técnicas de entidades, com a capacidade de efetuar atividades de avaliação da conformidade. Está sujeita a legislação comunitária que obriga a um funcionamento harmonizado, verificado através de um sistema de avaliação pelos pares. A acreditação funciona como um regulador técnico, para garantir que há uma otimização dos custos, mas que não provoque uma diminuição da competência técnica, nem comprometa a confiança na execução das atividades que estão acreditadas. A regulação pode ser imposta ou voluntária. O processo de acreditação está ligado a normas internacionais, para que o mesmo método realizado em Portugal seja realizado internacionalmente. O processo começa por uma candidatura pela entidade que pretende a acreditação. De seguida a candidatura é analisada pelo próprio IPAC e, se tudo tiver dentro dos parâmetros, pode seguir para a etapa seguinte. É nomeada uma equipa avaliadora para proceder à avaliação. De seguida, é produzido um relatório em que consta o que não está em conformidade, que é enviado para a entidade que irá responder de seguida à entidade que avalia. O IPAC analisa todo o processo e, se o seu parecer for favorável, irá seguir os trâmites legais até chegar a sua acreditação ou a renovação da mesma.”

Para Branco (2008), “podemos definir certificação como o reconhecimento formal da conformidade com determinadas normas de referência ou especificações. Existem vários tipos de certificações, ou seja, certificação de produtos, sistemas de gestão e de serviços.”

Segundo Certif (2005) “a certificação de serviços trata-se da afirmação entregue por um organismo de certificação, baseada numa decisão relativa a uma análise, que comprova a conformidade de um serviço com os requisitos especificados. Esta certificação tem como vantagens o reforço e a confiança dos clientes, reforçar a imagem da empresa, a forma de aceder a novos mercados e trazer mais competitividade através da redução do custo de produção.” De acordo com Branco (2008), este “reconhece que um produto cumpre uma especificação técnica aprovada por um organismo de certificação. Este tipo de certificação é voluntária e obrigatória para alguns produtos. Relativamente a certificação de sistemas de gestão, este tipo de certificação é a mais comum em Portugal e internacionalmente. Reconhece que um sistema de gestão está definido e implementado de acordo com requisitos de determinadas normas. É válida por 3 anos e anualmente são realizadas auditorias para verificar que está a ser aplicada na organização.”

Conforme Branco (2008) “no final dos anos 80, entrámos na fase do investimento das organizações com conceitos como a competitividade, qualidade e produtividade em empresas que tinham objetivos a longo prazo. Apenas as empresas que estavam situadas em mercados mais exigentes se regiam por estes conceitos para que as organizações conseguissem o máximo aproveitamento dos seus recursos. Nesta altura, aparecem as primeiras organizações certificadas pela norma ISO 29002.” Segundo Branco (2008) “no início dos anos 90, o conceito da garantia da qualidade torna-se uma forma da empresa se destacar em relação aos demais, com uma maior exposição e, com isso, a sua importância em relação aos demais é superior. Nesta altura, as grandes empresas exigiam já que os seus fornecedores fossem certificados em relação à qualidade, para terem a certeza que as suas matérias-primas eram de qualidade.” De acordo com Branco (2008) “no início dos anos 90, o conceito da garantia da qualidade torna-se uma forma da empresa se destacar em relação aos demais, com uma maior exposição e, com isso, a sua importância em relação aos demais é superior. Nesta altura, as grandes empresas exigiam já que os seus fornecedores fossem certificados em relação à qualidade, para terem a certeza que as suas matérias-primas eram de qualidade.” Conforme Branco (2008) “no final dos anos 90, havia um número bastante elevado de organizações certificadas espalhadas por todos os sectores de atividade. As economias em ascensão obrigavam as organizações dos outros países a tornarem-se mais eficientes e a um diferente reposicionamento estratégico. Nesta época, as organizações procuravam incessantemente a otimização dos seus processos produtivos a fim de combater as economias emergentes. Começam a surgir novas versões da ISO 9001 e, ao mesmo tempo, o sistema começa a denominar-se gestão da qualidade em que a focalização está centrada na satisfação do cliente. No final do ano 2000, é publicada a versão final da norma ISO 9000 e, assim, nasce a norma ISO 9001, ou seja, passa a existir apenas um nível de certificação.” Para finalizar, Branco (2008) afirma também que “nos anos seguintes até ao momento em que vivemos, o movimento da qualidade transmitiu a mentalidade aos gestores das organizações em Portugal, de que apenas com muita qualidade nos seus produtos eles conseguiriam ser competitivos face aos seus concorrentes nos mercados onde atuavam. Esta evolução ao longo destes anos mostra que Portugal está a crescer em questão da consciencialização de que a qualidade é a resposta para a competitividade com economias mais poderosas e emergentes.”

## **A Melhoria dos Processos**

Para Harrington (1993), processo é “qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo.”

Como tal, os processos podem ser classificados em:

- Processos Produtivos: processos que geram um produto físico ou serviço que será entregue a um cliente externo

- Processos Empresariais: processos que geram serviços e os que dão apoio aos processos produtivos. Por outras palavras, são um grupo de atividades interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da empresa para gerar resultados definidos tendo em conta os objetivos da organização.

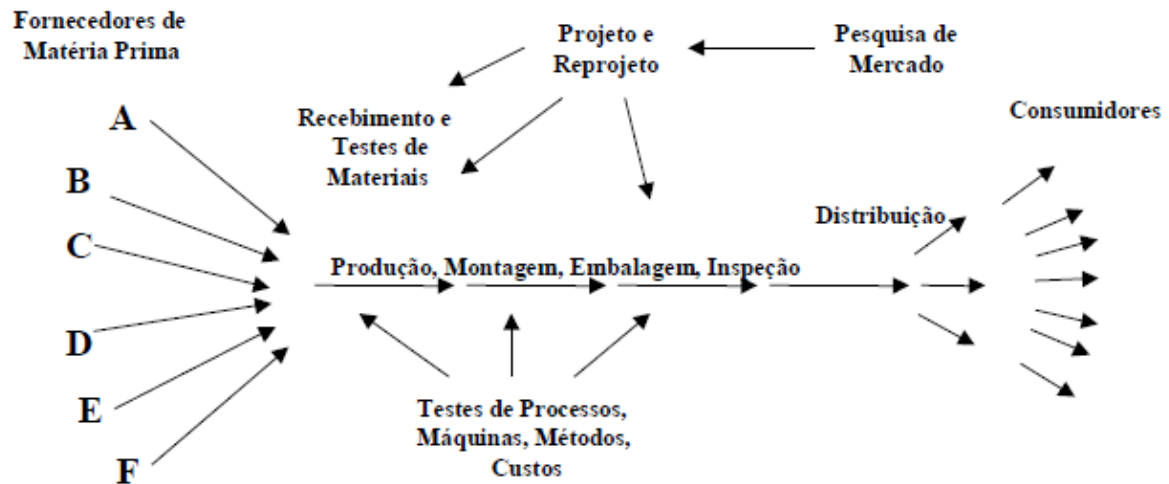


Figura 5: Ponto de vista do processo como um sistema segundo Deming Fonte: Moen & Nolan (1991)

Campos (1990) afirma que processo é “um conjunto de causas que provocam efeitos”, que pode ser representado conforme figura 6.

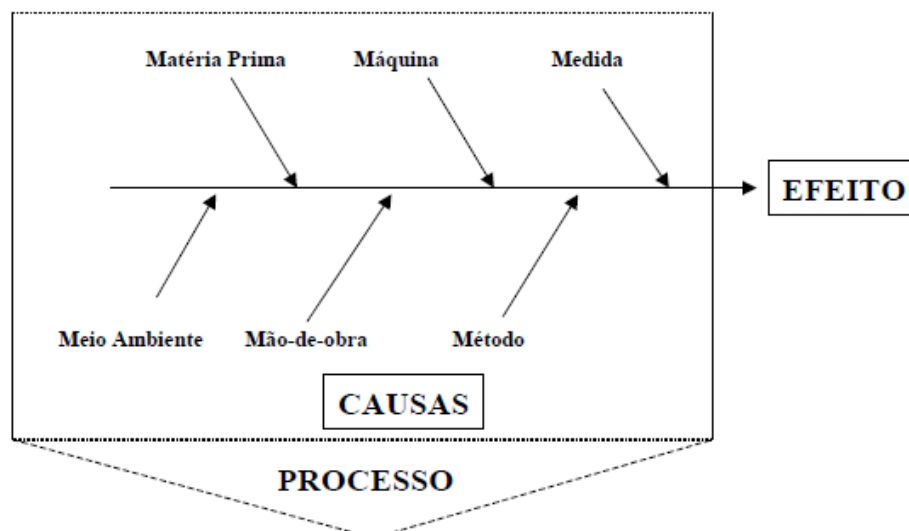


Figura 6: Representação do processo como conjunto de causas (diagrama de causa e efeito)  
Fonte: Campos (1990)

De acordo com S.M & G.H (2008) “A melhoria é indispensável, tendo em conta as características competitivas do mercado atual. Sendo assim, também os processos devem ser aperfeiçoados, de modo a melhorar a rentabilidade e sustentabilidade dos negócios.”

Para isso, existem metodologias como por exemplo: 6 Sigma, Reengenharia de Processos, Benchmarking e mapeamento de processos.

O 6 Sigma, metodologia implementada pela Motorola, é conjunto de práticas de forma a melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos. Embora seja baseada no controlo estatístico, tem como objetivo melhorar a produtividade para sistematizar a abordagem á resolução de problemas e melhorias dos processos.

“O benchmarking corresponde ao processo de continuamente medir e comparar os processos relativamente aos processos das organizações líderes, de forma a obter informação que ajude a organização a identificar e implementar melhorias.” S.M & G.H (2008) “Muitos criticam-no pela limitação à imitação das melhores práticas, já existentes, diminuindo o esforço criativo e de inovação, enquanto outros o consideram importante tendo em conta a transferência de conhecimentos e boas práticas.” S.M & G.H (2008) “A reengenharia de processos é precisamente o contrário do benchmarking. Corresponde a uma mudança radical para atingir uma melhoria de larga-escala, focando-se não nos processos como estão definidos, mas como deveriam ser. Por estas características, e, embora quando implementada com sucesso traga muitas mais-valias, é de difícil implementação, tendo em conta resistência à mudança, rigidez das organizações e infraestruturas e elevados custos.” S.M & G.H (2008)

“O mapeamento de processos é uma forma visual de facilitar a compreensão dos processos, incluindo as relações entre as atividades, pessoas e objetivos, o que permite identificar formas de melhoria de produtividade, compreensão e comunicação. De forma geral, qualquer metodologia de melhoria de processos deve integrar a gestão de topo, estar alinhada com a estratégia, dar ênfase aos recursos humanos e à sua formação, ao ambiente que rodeia o negócio, à sustentabilidade e à medida de performance dos vários processos” Virtify (2008)

Por outro lado, para Rotondaro (2005), “é importante identificar e mapear os principais processos da empresa, para que suas atividades e os papéis dos atores da empresa fiquem muito bem esclarecidos.”

### **Princípios da Gestão da Qualidade:**

De acordo com IPQ (2005) existem oito Princípios de Gestão da Qualidade, que são:

- “Focalização no cliente – as organizações dependem dos seus clientes, devem compreender as suas necessidades atuais e futuras e esforçarem-se por exceder as suas expectativas

- Liderança – os líderes devem saber manter um ambiente interno motivador, de modo a obterem a envolvimento das pessoas para atingirem os objetivos previstos pela organização
- Envolvimentos das pessoas – as pessoas são a principal valia de uma organização, o seu envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização
- Abordagem dos processos – quando as atividades e os recursos que lhes estão associados são geridos por processos, os resultados desejados são atingidos de forma mais eficiente
- Abordagem da gestão como um sistema – gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia
- Melhoria contínua – deve ser uma preocupação constante, com avaliação sistemática do desempenho global da organização
- Abordagem factual – decisões eficazes, são baseadas na análise de factos, dados, informações, etc.
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores – devem ser criadas condições para ambas as partes criarem valor.”

“A aplicação destes princípios pode levar ao sucesso sustentado da organização, que deverá adotar uma abordagem eficaz da gestão pela qualidade baseada nestes princípios.” IPQ (2011)

Para o IPQ (2005) estes princípios podem servir de guia ao compromisso com a qualidade:

- Estabelecer e manter a política da qualidade e os objetivos da qualidade da organização; - Promover a política e os objetivos da qualidade por toda a organização por forma a aumentar a consciencialização, motivação e envolvimento;
- Assegurar que toda a organização está focalizada para o cumprimento dos requisitos dos clientes
- Assegurar que são implementados os processos adequados para que os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas possam ser cumpridos e os objetivos da qualidade atingidos
- Assegurar que é estabelecido, implementado e mantido um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente para atingir os objetivos da qualidade
- Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários
- Rever o sistema de gestão da qualidade periodicamente
- Decidir sobre as ações a implementar, tendo em conta a política da qualidade e os seus objetivos
- Decidir sobre as ações de melhoria de SGQ.”

O ciclo PDCA (planejar, executar, controlar e tomar a ação corretiva) é importante para a planificação de ações, seguida da sua execução e posteriormente verificadas se vai de encontro ao planejado. Todos estes pontos são executados de uma forma cíclica. A figura 4 ilustra as suas etapas.

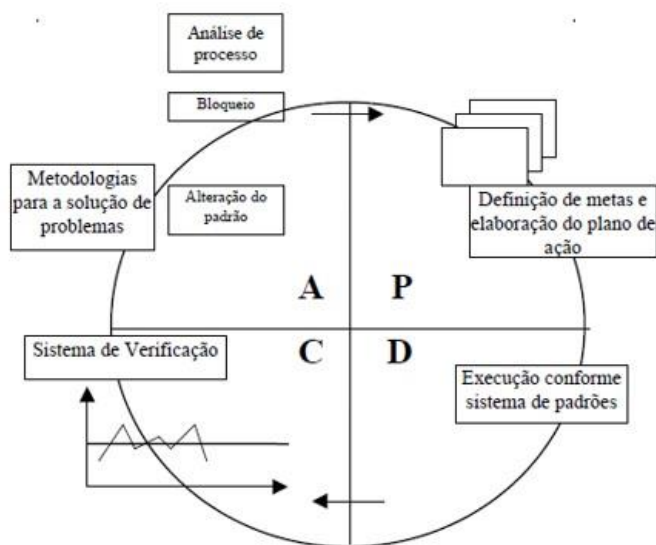


Figura 7: Ciclo PDCA. Fonte: Campos (1990)

- “Planejar: é a fase da identificação e seleção do problema que deverá ser resolvido. Nessa fase deve-se definir a meta, os recursos e o plano de ação necessários para seu atendimento
- Executar: nesta fase implementa-se as atividades conforme o plano de ação desenvolvido na etapa anterior e realiza-se o treinamento e educação dos funcionários envolvidos. Campos (1990) Afirma que “a base da execução de um plano de ação é o treino.”
- Controlar: observa-se o efeito das mudanças, ou do plano de ação. Verifica-se se o plano foi executado conforme o planejamento e se os resultados estão conforme as metas estabelecidas
- Tomar ação corretiva: no caso de não atingir a meta, deve-se propor uma contramedida e rodar novamente o PDCA. No caso do atendimento da meta, deve-se realizar a padronização e, principalmente, fazer uma reflexão sobre o processo e, assim, concluir o ciclo.” Campos (1990)

O objetivo da execução do Ciclo PDCA tem como objetivo otimizar a realização dos processos, possibilitar a redução de custos bem como o aumento da produtividade para que com isto a organização consiga um maior aperfeiçoamento e ajustamento do SGQ.

## **Capítulo II – Hipótese de Trabalho e Tratamento da Informação**

### **Problema:**

Dificuldade observada na transição da ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015, na empresa em estudo (Renault Cacia S.A).

### **Metodologia:**

Quivy (2005:15) refere, numa metáfora inteligente, que “ a investigação em ciências sociais segue um procedimento análogo ao do pesquisador do petróleo. Não é perfurando ao acaso que se encontra o que se procura”. Desta forma, urge pensar a investigação de maneira a torna-la metodologicamente planeada e exequível. A componente de investigação que me proponho elaborar será, assim, sustentada em critérios bem definidos. Pelo facto de ter obtido uma maior proximidade junto da empresa, que foi sujeita a estudo de caso, permitiu perceber e identificar quais os pontos-chave a questionar aquando da elaboração do questionário. Para Quivy (2005:50) quando explica que “ um longo convívio com o pensamento sociológico antigo e atual, por exemplo, contribui consideravelmente para alargar o campo das ideias e ultrapassar as interpretações já gastas. Predispõe a colocar boas questões, a adivinhar o que não é evidente e a produzir ideias inconcebíveis para um investigador que se contente com os magros conhecimentos teóricos que adquiriu no passado”. Deste modo, os princípios que irão orientar todo o trabalho serão os seguintes:

### **Objetivo Principal:**

Estudo da evolução do envolvimento dos colaboradores da norma ISO 9001:2008 para a norma ISO 9001:2015.

### **Hipóteses de investigação:**

Os objetivos do inquérito são os seguintes abaixo indicados:

- Primeira hipótese de investigação: tentar perceber se há falta de conhecimento por parte dos colaboradores aquando da implementação da nova atualização da ISO 9001:2015. Por outras palavras, é fulcral entender se após a conceção da Norma,

a mesma não é bem compreendida por parte de quem tem de a colocar em prática em ambiente organizacional, pelo facto de esta ter um grau de ambiguidade elevada ou se, a falta de formação/experiência, ou mesmo entendimento, crie barreiras à sua implementação. Desta forma, e após a interpretação dos inquéritos, conseguir-se-á concluir se os colaboradores da empresa em estudo estariam aptos para colocar em prática todas as burocracias inerentes a uma introdução da ISO 9001:2015 na empresa.

- Segunda hipótese de investigação: tentar perceber se há falta de cooperação por parte dos colaboradores. Desta maneira, iremos compreender se por vezes a Norma não é bem aplicada na organização apenas pelo simples facto de o colaborador ou colaboradores não possuírem tempo suficiente para a aplicação da mesma, ou se por outro lado não sentem que são parte integrante no processo de implementação e desde aí se opõem a elaborar todas as etapas subentendidas aquando da implementação de uma ISO. Sabendo que o capital ativo de uma organização é “a vida de uma empresa” é a “riqueza de uma organização” faz todo o sentido perceber se o colaborador, aleado à sua falta de motivação, é o problema da questão.
- Terceira e última hipótese tentar perceber se existe demasiada burocracia a preencher por parte dos colaboradores. Ou seja, se o colaborador sente que para se colocar em prática é necessário o preenchimento de demasiada burocracia, o que mesmo antes de começar a preencher já sente desmotivação em pensar que o irá fazer. Essa falta de motivação poderá levar a um mau preenchimento dos itens da Norma, o que poderá implicar que a organização não seja certificada e consequentemente a perda de clientes que implicará um possível lucro para a organização. Em último caso, e não descabido de se pensar, poderá levar a um encerramento total da atividade da organização.

### **Recolha de dados:**

Pretende-se elaborar um estudo intenso e conclusivo sobre a matéria em causa, e desta forma, a recolha de todos os dados tem de ser o mais exaustiva possível, desde que exequível. Desta forma, esta recolha foi feita com base em um questionário, entregue diretamente ao responsável pela aplicação da Norma ISO 9001 na empresa em duas fases. A primeira, em Junho de 2015 após a empresa iniciar a atualização da Norma, a outra, passados 3 anos. Desta forma, conseguimos ver a evolução dos pensamentos dos colaboradores que têm como uma das funções diárias, assegurar que a Renault Cacia S.A, vai ao encontro das exigências desta atualização.

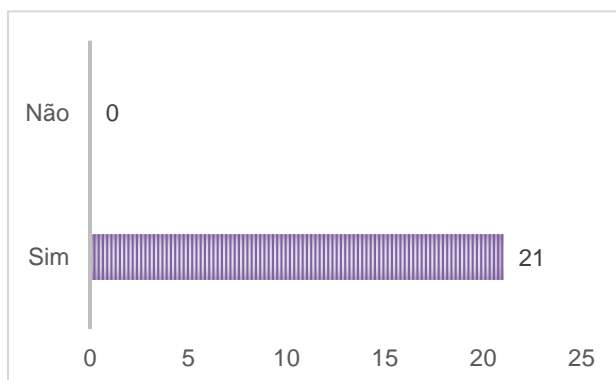
Esta empresa foi selecionada por duas razões fundamentais:



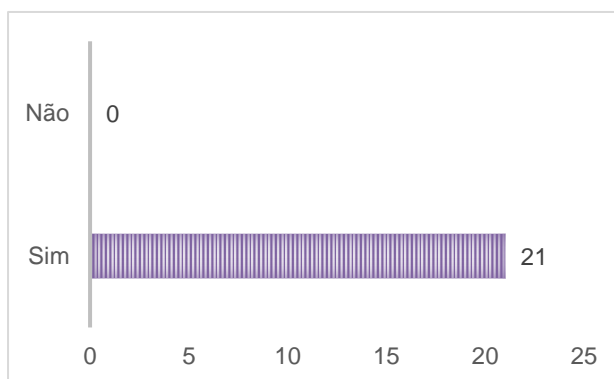
1. Procedeu à atualização da Norma ISO 9001:2008 para a Norma ISO 9001:2015;
2. É uma empresa de renome mundial, do setor automóvel, setor esse que exige um máximo de rigor no que respeita ao cumprimento de Standard e Normas.
3. Possui uma estrutura com 1200 colaboradores, onde se integram as 21 pessoas que têm, entre outras funções, implementar a Norma ISO 9001:2015 na empresa e que, tornaram possível este inquérito. Desta forma, permite que os dados sejam mais credíveis, pois o universo de respostas é significativo.

Respostas ao questionário apresentado na empresa Renault Cacia S.A

1. Teve conhecimento das alterações no SGQ (Sistema de Gestão da qualidade) resultantes da necessidade de cumprir com os requisitos da versão de 2015 da norma ISO 9001?



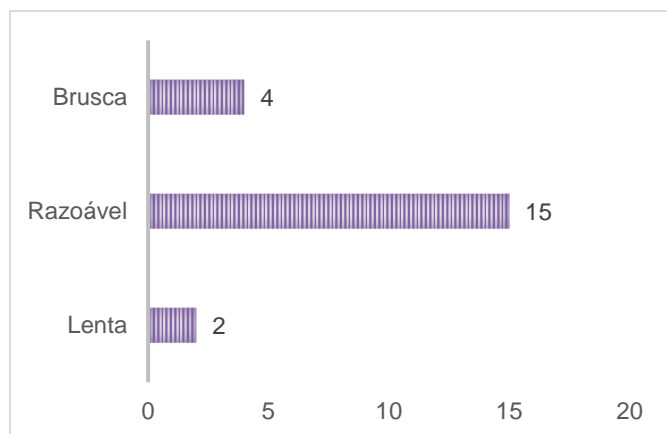
Resposta ao inquérito 2015



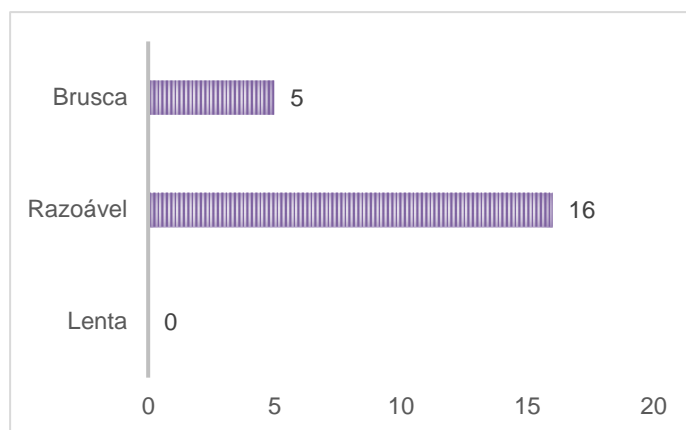
Resposta ao inquérito 2018

No que respeita à necessidade de fazer cumprir com todos os requisitos que a nova ISO impõe, toda a equipa, afeta ao inquérito, reconhece ter tomado conhecimento das alterações impostas com a atualização da nova ISO 9001:2015. Como a Renault Cacia S.A já era uma empresa que fazia por cumprir a ISO 9001:2008, é normal e natural que as respostas fossem as recolhidas. Desta forma, observa-se que tanto no ano de 2015 como em 2018 todos os inquiridos responderam à primeira questão do inquérito “Sim” e houve zero respostas “Não”. Visto ser uma atualização da Norma, é muito importante que todos os intervenientes sejam conhecedores das alterações efetuadas.

2. Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu a transição a nível temporal?



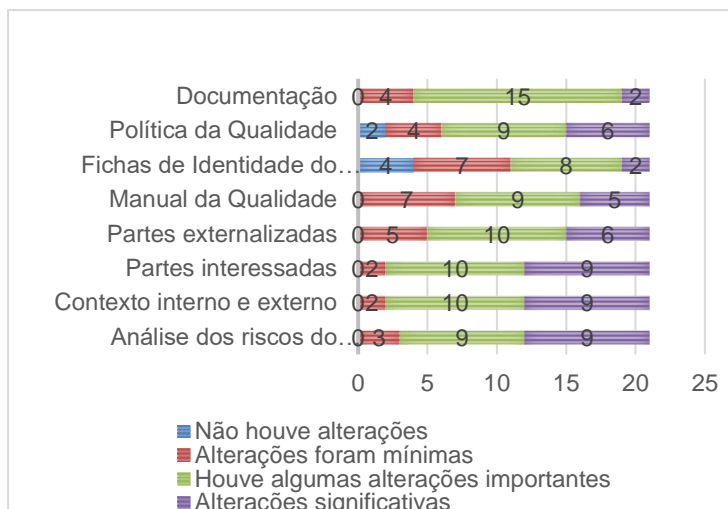
Resposta ao inquérito 2015



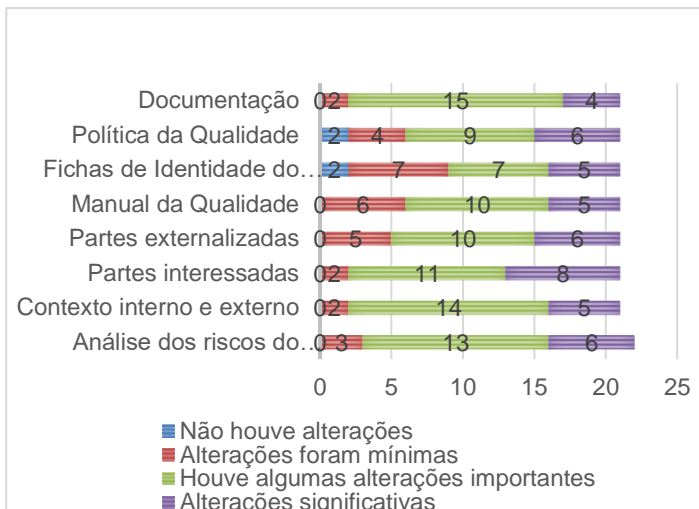
Resposta ao inquérito 2018

Após interpretação do gráfico acima evidenciado, podemos concluir que tanto em 2015 como em 2018, 15 e 16 respostas respetivamente, consideraram como razoável a transição temporal, lenta 2 e 0 respetivamente, o que é bastante importante pois é um dado positivo, e brusca 4 e 5, um ligeiro aumento provavelmente devido ao cumprimento de prazos. Posto isto, podemos afirmar que tanto num ano como no outro, a maioria dos colaboradores acha que a transição foi razoável. Conclui-se também que muito provavelmente dos colaboradores que responderam como brusca, poderão ter sido aqueles onde recaiu uma maior carga de trabalho num período de tempo mais reduzido, onde provavelmente poderá ter existido um maior *pressing* por parte da gestão de topo da Renault Cacia, S.A.

3. De seguida são listadas algumas das alterações necessárias no SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) para o adequar à versão 2015 da norma ISO 9001. Em que grau acha que estas alterações foram até à data introduzidas no SGQ?



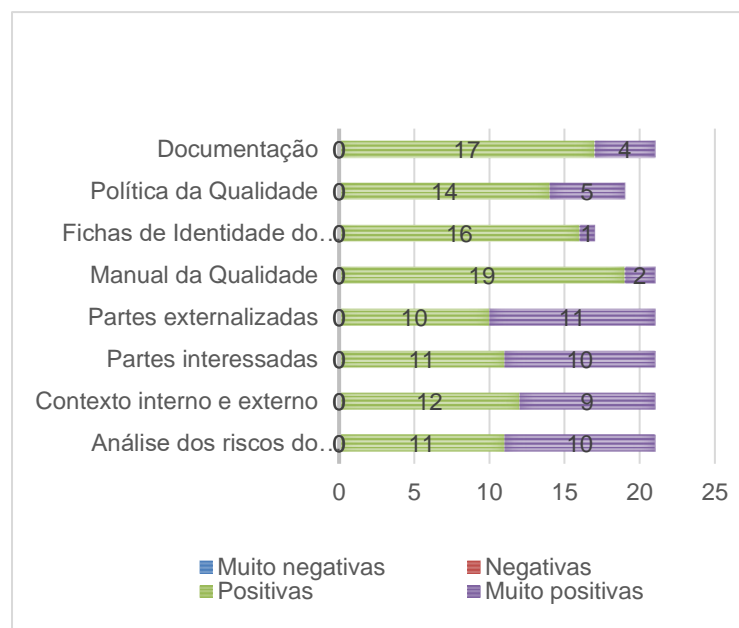
Resposta ao inquérito 2015



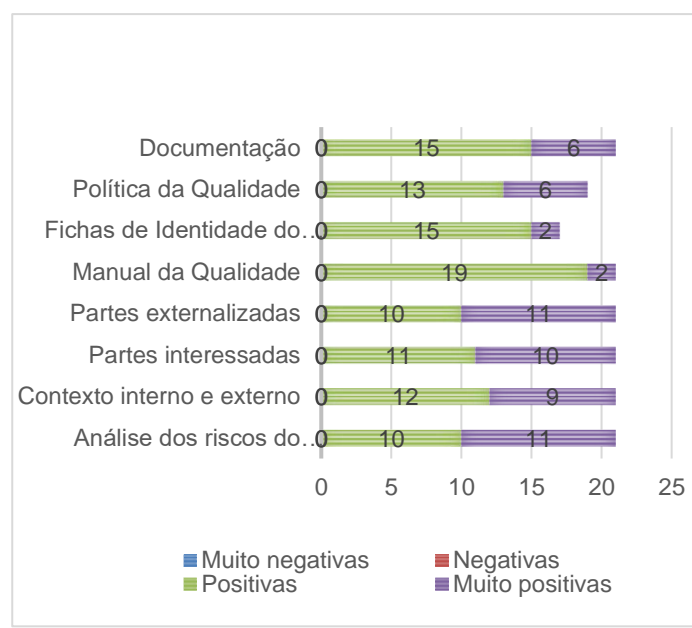
Resposta ao inquérito 2018

De acordo com as respostas dadas em ambos os gráficos acima evidenciados, podemos concluir que tanto em 2015 como em 2018 as respostas são muito semelhantes, onde os colaboradores classificam como “houve algumas alterações importantes” e “alterações significativas” na grande maioria das respostas em ambos os anos. Por outro lado, e em número mais reduzido, temos também aqueles que apontam para que as “alterações foram mínimas”, onde teve uma ligeira redução de 2015 para 2018, no que respeita à documentação. De realçar que ninguém concluiu que “não houve alterações” em ambos os anos, o que é importante pois é sinal que algo foi feito, ou seja, que a atualização foi bem conseguida. A nível de alterações, foram apresentadas alterações a nível de processo, ou seja, revisões.

4. Como classifica estas mesmas alterações relativamente à melhoria do próprio SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) na Renault Cacia S.A.?



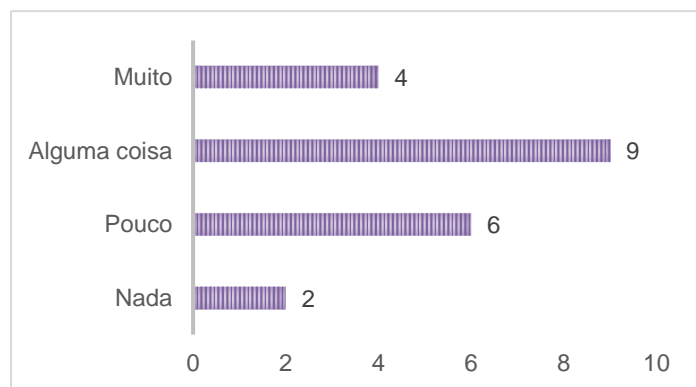
Resposta ao inquérito 2015



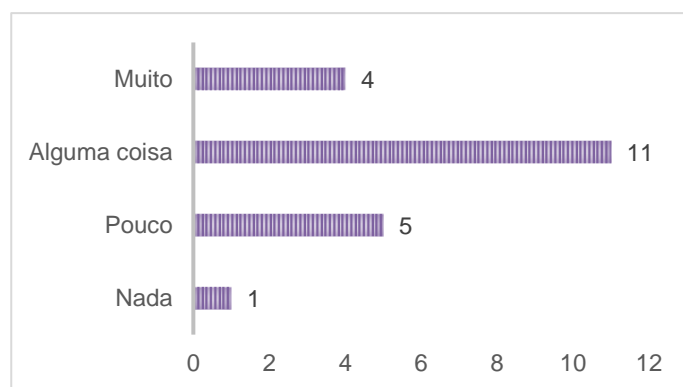
Resposta ao inquérito 2018

A análise dos gráficos permite-nos concluir que tanto em 2015 como em 2018, os colaboradores entendem que as alterações efetuadas no SGQ da Renault Cacia S.A, contribuíram de forma positiva para a sua melhoria pois o conjunto de respostas obtidas concentra-se em “positivas” e “muito positivas”. Houve um ligeiro aumento nas alterações “muito positivas” do ano 2015 para 2018, o que é algo importante para termos em consideração pois é natural que passados 3 anos, tivessem sido feitas mais alterações do que no início da implementação. De destacar também que nenhum dos colaboradores considerou “muito negativas” ou “negativas” em ambos os anos o que é um aspeto muito positivo para a Renault Cacia S.A.

5. Até que ponto considera que a transição do SGQ para o novo referencial normativo contribuiu para o aumento da burocracia?



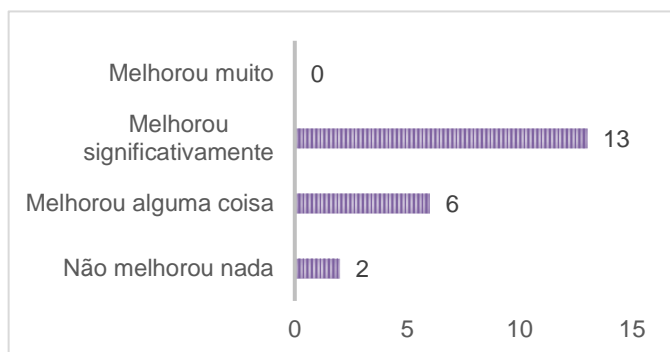
Resposta ao inquérito 2015



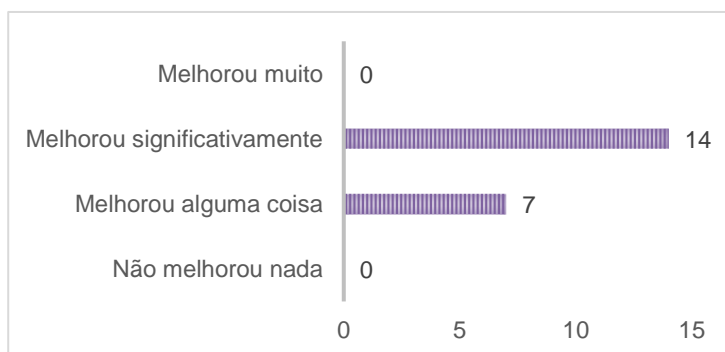
Resposta ao inquérito 2018

Um dos grandes problemas que as empresas poderão vir a ter aquando de uma atualização da Norma é a burocracia. Deste modo, e para quem tem como função implementar a ISO na entidade patronal, é de todo conveniente perguntar se aumentou ou não a nível burocrático. Desta forma, podemos concluir que em ambos os anos, 2015 e 2018, as respostas estão muito similares, ou seja, “alguma coisa” foi respondida por 9 colaboradores e 11 colaboradores respetivamente, o que é normal pois quando se faz uma atualização há um maior número de burocracia associada e que ao longo do tempo irá diminuir. Relativamente ao “pouco” foi respondido por 6 colaboradores em 2015 e 5 em 2018, “muito” manteve-se nos 4 colaboradores em ambos os anos e “nada” ficou-se pelos 2 em 2015 e 1 em 2018. Relativamente ao “muito”, provavelmente foi dado pelos colaboradores que tiveram mais intervenções com as novas alterações, digamos aquelas que foram de raiz, ou seja, criar novos documentos e formulários. Podemos concluir também que provavelmente aqueles que responderam “pouco” ou “nada”, onde houve uma redução no número de respostas entres os diferentes anos, podem ser chefias dentro do grupo de colaboradores que teve como função atualizar a ISO na Renault Cacia S.A.

6. Globalmente, até que ponto considera que esta nova versão da norma possibilitou uma melhoria do SGQ da empresa?



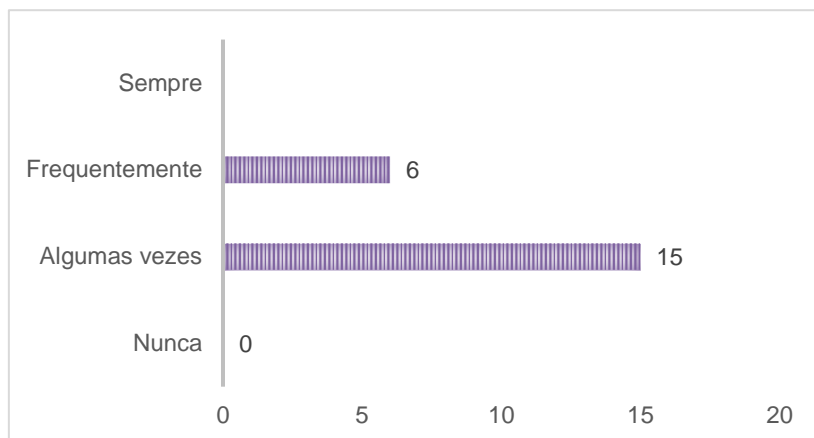
Resposta ao inquérito 2015



Resposta ao inquérito 2018

Globalmente, de acordo com as respostas acima evidenciadas em gráfico, podemos concluir que no que respeita à melhoria no Sistema de Gestão da Qualidade da Renault Cacia S.A, os colaboradores entendem que “melhorou significativamente” 13 em 2015 e 14 em 2018, é algo muito positivo para a empresa pois, após 3 anos a opinião dos intervenientes da atualização da norma melhorou neste ponto. Relativamente ao “melhorou alguma coisa” 6 em 2015 e 7 em 2018, também teve um ligeiro aumento passados 3 anos. Apenas 2, em 2015 consideraram que “não melhorou nada” mas que, passados 3 anos, e também após perceber a evolução em termos práticos desta atualização mudaram de ideias e como tal, em 2018 ninguém optou por esta resposta, o que é algo positivo. Concluimos então, que os colaboradores envolvidos no processo de atualização à nova ISO 9001:2015, reconhecem que todo o esforço contribuiu para a melhoria global do próprio Sistema da Gestão da Qualidade da Renault Cacia S.A.

7. Com que frequência é que as sugestões dos colaboradores são tomadas em consideração na Renault Cacia S.A?



Resposta ao inquérito 2018

Por fim, era importante perceber se as sugestões dos colaboradores são tomadas em consideração de forma a melhorar e a tornar mais *clean* para todos a burocracia. Desta forma, obtivemos como maior frequência de resposta o “algumas vezes” com 15 respostas e “frequentemente” com 6. Podemos então concluir que todos os 1200 colaboradores têm oportunidade para propor melhorias e que, a Renault Cacia S.A, coloca em prática algumas das sugestões apresentadas. De concluir também que os colaboradores gostariam de se ver mais envolvidos no SGQ através de uma maior aceitação das suas sugestões visto que para além de poderem ter uma maior parte ativa na empresa, também recebem benefícios monetários de acordo com o ganho que a empresa possa vir a ter com a sugestão.

## **Capítulo III – Considerações Finais**

### **Considerações finais**

Ao longo dos anos, cada vez são mais as organizações a nível mundial que estão certificadas. Segundo a Norma ISO 9001 é uma das certificações mais frequentes. As organizações, que optam por esta certificação, têm como objetivo o aumento da competitividade, aumento na satisfação dos clientes relacionada com a qualidade dos produtos e/ou serviços e no aumento da rentabilidade da organização. Todas estas vantagens criadas pela certificação ISO 9001 levam a uma vantagem competitiva.

Relativamente à revisão bibliográfica realizada neste trabalho, podemos concluir que, o impacto da atualização da Norma ISO 9001:20015 na empresa Renault Cacia S.A, de acordo com os colaboradores, foi muito positivo, podemos concluir na constância dos resultados do inquérito de 2015 para 2018. Foi unânime a resposta à pergunta em ambos os anos, 2015 e 2018, se eles consideravam benéfica esta atualização. A envolvimento, uma melhor compreensão, uma maior integração, bem como uma ênfase no papel da liderança fizeram com que a organização e os seus colaboradores sentissem que fazem parte do projeto, que estão alinhados com os interesses e objetivos da empresa. Apesar dos benefícios enumerados pelos colaboradores aquando da realização do inquérito, devo destacar ainda, após uma conversa com a responsável da liderança da equipa de implementação da Norma na empresa, que esta acrescentou outros benefícios provenientes da certificação da qualidade da empresa: uma “ maior disciplina e uma maior organização”, e uma “ melhoria da imagem para os clientes”. Estas afirmações vêm ao encontro de uma relação é perfeitamente possível de ser feita, que é a relação entre a disciplina de uma organização, no que respeita a métodos e trabalhos, com a melhoria da imagem do cliente, uma vez que o processo de certificação obriga a organização a manter uma contínua melhoria em todos os processos, o que levam desta forma a um aumento de organização por parte dos colaboradores. Desta forma, os trabalhadores terão de ser mais eficientes e disciplinados no seu dia-a-dia.

Toda esta revisão da ISO 9001:2015 permitiu alterar determinadas terminologias, como por exemplo “ documentos” e “registos” que passam a denominar-se “informação documentada”, também eliminou-se algumas obrigаторiedades como por exemplo o Manual da Qualidade, mas por outro lado aprofundou-se requisitos de gestão e introduziu-se novos conceitos, nos quais se destacam entre outros o pensamento baseado no risco, o contexto interno e externo e também as partes interessadas. Desta forma, a Renault Cacia S.A percebeu que para fazer a correta atualização da norma conduz a resultados melhores para a estrutura e por consequência torna-os mais eficazes pois este sistema é uma poderosa ferramenta organizacional. Transversalmente à



Renault Cacia S.A, o resto das fábricas do grupo envolveram-se nesta atualização. De forma geral, todo este processo decorreu de uma forma razoável no que ao tempo diz respeito, e por isso podemos afirmar que permitiu atingir, na sua maioria, o objetivo deste projeto.

Como em todos os projetos, encontram-se aspetos positivos e negativos e este não foge à regra, como tal, um aspeto positivo que se encontrou foi o facto da Renault Cacia S.A, ter contado com o apoio de uma consultora externa, com um enorme conhecimento das normas ISO. Todos os colaboradores cuja função era implementar a ISO na empresa, trabalharam diretamente com a consultora externa o que, de um certo modo melhorou o conhecimento individual de cada um e também aumentou a mão-de-obra e por consequentemente o processo foi mais rápido. Por outro lado, um aspeto negativo que se destacou foi a resistência à mudança. Está presente em toda Renault Cacia S.A principalmente devido à cultura organizacional, que é incutida em todo o Grupo Renault. Verificou-se sempre que havia a necessidade de se alterar algum procedimento na organização para dar resposta aos novos requisitos da ISO 9001:2015.

Com esta atualização da ISO 9001:2015, a Renault Cacia S.A passou a beneficiar de um maior controlo sobre as partes interessadas e os seus fornecedores, algo que não era tido em conta anteriormente. Com esta nova versão, a organização vai ter um maior envolvimento por parte da gestão de topo pois recebeu formação para tal. Todo o contexto da organização também sofreu mudança, pois, anteriormente a organização tinha como foco apenas o seu contexto interno, enquanto agora irão conseguir ter uma visão mais alargada tanto internamente como externamente.

Em suma, conclui-se que a atualização da Norma ISO 9001:2008 para a Norma ISO 9001:2015 foi conseguida com sucesso, como fazem prova os resultados dos questionários realizado aos colaboradores da organização, apesar das dificuldades já mencionadas anteriormente. Toda esta atualização permitiu a introdução de novas metodologias e mudanças positivas em todo o Sistema de Gestão da Qualidade da Renault Cacia S.A que permitiram melhorá-lo significativamente.

## Bibliografia

Alegre, A. P., Mateus, C., Freire, E., & Galvão, M. (2001). *Relatos De Experiências De Certificação Da Qualidade*. Sintra: Npf-Pesquisa E Formação.

Almeida, F. (2005). Obtido De Implementação De Princípios E Ferramentas De Produção Lean Na Secção De Acabamentos De Uma Empresa De Peças Metálicas Para Automóveis, Disponível Em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23156/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20francisco%20almeida%20n%C2%BA52893%20final.pdf>

Alves, S. (22 De Novembro De 2015). *Como Envolver O Colaborador Na Implementação De Um Sistema De Gestão Da Qualidade?* Disponível Em: <http://www.rhbizz.pt/como-envolver-o-colaborador-na-implementacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/>

Alves, S. (22 De 11 De 2015). *Como Envolver O Colaborador Na Implementação De Um Sistema De Gestão Da Qualidade?* Disponível Em: <http://www.rhbizz.pt/como-envolver-o-colaborador-na-implementacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/>

Branco. (2008). *O Movimento Da Qualidade Em Portugal*. Porto: Vida Económica.

Briscoe, J., S., F., & R., T. (2005). The Implementation And Impact Of Iso 9000 Among Small Manufacturing Enterprises. *Journal Of Small Business Management*, 309-330.

Campos, V. F. (1990). *Gerencia Da Qualidade Total: Estratégia Para Aumentar A Competitividade Da Empresa Brasileira*. Belo Horizonte: Fundação Chirstiano Ottoni.

Certif. (2005). *Certificação De Sistemas De Gestão - Marca Certif - Empresacertificada.Certif*. Obtido De Associação Para A Certificação, Disponível Em: <http://www.certif.pt/csgestao.asp>

Chang, D.S., & L.K.Lo. (2005). Measuring The Relative Efficiency Of A Firm's Ability To Achieve Organizational Benefits After Iso Certification. *Total Quality Management*, Vol.16,Nº1, 57-69.

Construgomes. (2012). *Construgomes*. Obtido De [www.construgomes.pt](http://www.construgomes.pt), Disponível Em: <http://www.construgomes.pt/?Lg=Pt&Id=5>

Esteves, C. A. (2011-07-20). *Análise Do Sistema De Gestão Da Qualidade E Da Sua Evolução Para Sistema De Gestão Integrado*. Feup-Porto.

Furniel, I. (2010). *Gestão E Marketing, Qualidade*. Obtido De Gestão E Marketing, Qualidade, Disponível Em: <http://certificacaoiso.com.br/4-dicas-matadoras-para-envolver-colaboradores-na-implementacao-de-sistema-de-gestao/>

Gomes, C. (2012). *Construgomes*. Obtido De [www.construgomes.pt](http://www.construgomes.pt), Disponível Em: <http://www.construgomes.pt/?Lg=Pt&Id=23>

Harrington. (1993). *Aperfeiçoamento Processos Empresariais. Tradução Luiz Liske; Revisão Técnica Luciano Saboia Lopes Filho*. Sao Paulo: Makron Books.

Hudson, J., & Jones, P. (2003). International Trade In " Quality Goods" . *Journal Of International Development*, Vol.15,Nº8, 999-1013.

Ilimitada, T.-C. (08 De Abril De 2013). *Certificacaoiso.Com.Br*. Obtido De Templum-Consultora Ilimitada, Disponível Em: [Http://Certificacaoiso.Com.Br/Beneficios-Da-Iso-9001/](http://Certificacaoiso.Com.Br/Beneficios-Da-Iso-9001/)

Inchain Logistics. (S.D). *Inchain Logistics*. Obtido De Inchain Logistics, Disponível Em: [Http://Www.Inchainlogistics.Com/Grupo.Kpurs.Php?Pg=36](http://Www.Inchainlogistics.Com/Grupo.Kpurs.Php?Pg=36)

Ipac. (2008). *Acreditação.Ipac*. Obtido De Instituto Português De Acreditação, Disponível Em: [Http://Www.Ipac.Pt/Ipac/Funcao.Asp](http://Www.Ipac.Pt/Ipac/Funcao.Asp)

Ipq. (2005). *Norma Portuguesa En Iso 9000:2005 – Sistemas De Gestão Da Qualidade, Fundamentos E Vocabulário*. Caparica: Instituto Português Da Qualidade.

Ipq. (2011). *Norma Portuguesa En Iso 9004:2011 - Gestão Do Sucesso Sustentado De Uma Organização - Uma Abordagem Da Gestão Pela Qualidade*. Caparica: Instituto Português Da Qualidade.

Ipq. (30 De Novembro De 2014). *Instituto Português Da Qualidade*. Obtido De Principais Atribuições Do Departamento Da Metrologia, Disponível Em: [Http://Www1.Ipq.Pt/Pt/Metrologia/Apresentacao/Atribuicoes/Paginas/Atribuicoes.Asp](http://Www1.Ipq.Pt/Pt/Metrologia/Apresentacao/Atribuicoes/Paginas/Atribuicoes.Asp)

Ipq. (30 De Novembro De 2014). *Instituto Português Da Qualidade*. Obtido De Instituto Português Da Qualidade, Disponível Em: [Http://Www1.Ipq.Pt/Pt/Spq/Pages/Spq.Asp](http://Www1.Ipq.Pt/Pt/Spq/Pages/Spq.Asp)

Ishikawa, K. (2013). *Abordagens Dos Principais Autores Relativas Ao Gerenciamento Da Qualidade*. Obtido De Tecspace, Disponível Em: [Http://Tecspace.Com.Br/Paginas/Aula/Gq/Estudiosos-Gq.Pdf](http://Tecspace.Com.Br/Paginas/Aula/Gq/Estudiosos-Gq.Pdf)

J.P.Gomes, P. (2004). A Evolução Do Conceito De Qualidade: Dos Bens Manufacturados Aos Serviços De Informação. *Cadernos Bad* 2, P. 7.

Kerdna. (2015). *Gestão De Qualidade*. Obtido De Gestão De Qualidade, Disponível Em: [Http://Gestao-De-Qualidade.Info/Qualidade-Total.Html](http://Gestao-De-Qualidade.Info/Qualidade-Total.Html)

Kumar, D. A., & Balakrishnan, V. (9 De Agosto De 2011). A Study On Iso 9001 Quality Management System (Qms) Certifications – Reasons Behind The Failure Of Iso Certified Organizations. *International Business And Management*, P. 150.

Luciana. ( 19 De Setembro De 2013). *Blog Da Qualidade*. Obtido De Blog Da Qualidade, Disponível Em: [Http://Www.Blogdaqualidade.Com.Br/A-Evolucao-Do-Sistema-De-Gestao-Da-Qualidade/](http://Www.Blogdaqualidade.Com.Br/A-Evolucao-Do-Sistema-De-Gestao-Da-Qualidade/)

Moen, & Nolan. (1991). *Improving Quality Through Planned Experimentation*. New York, Usa: McGraw-Hill.

Oliveira. (2004). *Gestão Da Qualidade: Tópicos Avançados(1ª Reimpressão Da 1ª Edição)*. Sao Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Pereira, A. (1992). *A Gestão Da Qualidade*. Lisboa: Editorial Presença.

Pinto, A., & Soares, I. (2011). *Sistemas De Gestão Da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires. (2012). *Sistemas De Gestão Da Qualidade-Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração E Educação 1ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. R. (2007). *Qualidade-Sistemas De Gestão Da Qualidade*. Lisboa: Sílabo.

Prazeres. (1996). *Dicionário De Termos De Qualidade*. São Paulo: Atlas S.A.

Qualidade, I. -I. (2013). Obtido De Ipac, disponível Em: [Http://Www1.Ipq.Pt/Pt/Spq/Pages/Spq.aspx](http://Www1.Ipq.Pt/Pt/Spq/Pages/Spq.aspx)

Queiroz, E. K. (1995). *Qualidade Segundo Garvin*. Brasil: Annablume.

Quivy. (2005). *Manual De Investigação Em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

R.M.J, L. (1994). *A Revolução Da Qualidade Total: Histórico E Modelo Gerencial (Ri Ipea/Cps,N.31/94)*. Brasília: Ipea .

Rocha, J. (2006). *Gestão Da Qualidade* . Lisboa: Escolar Editora.

Rotondaro. (2005). *Qualidade Em Serviços. In: Carvalho, Mm. De Et Al.: Gestão Da Qualidade: Teoria E Casos*. Rio De Janeiro: Elsevier.

S.M, S., & G.H, S. (2008). Business Process Improvement: Empirical Assessment And Extension. *Business Process Management*, 778-802.

Seddon. (2000). *In Pursuit Of Quality: The Case Against Iso 9000*. Dublin: Oak Tree Press.

Sgs. (2016). *Saúde & Segurança*. Obtido De [Www.Sgs.Pt](http://Www.Sgs.Pt), Disponível Em: [Http://Www.Sgs.Pt/Pt-Pt/Health-Safety/Quality-Health-Safety-And-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/Iso-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx](http://Www.Sgs.Pt/Pt-Pt/Health-Safety/Quality-Health-Safety-And-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/Iso-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx)

Sgs. (2016). Sgs. Obtido De [Www.Sgs.Pt](http://Www.Sgs.Pt), Disponível Em: [Http://Www.Sgs.Pt/Pt-Pt/Health-Safety/Quality-Health-Safety-And-Environment/Quality/Iso-9001-2015-Revision.aspx](http://Www.Sgs.Pt/Pt-Pt/Health-Safety/Quality-Health-Safety-And-Environment/Quality/Iso-9001-2015-Revision.aspx)

Tavares, J. P. (S.D De September De 2014). Obtido De A Aplicação Das Soluções Lean Services: Um Caso De Estudo, Disponível Em:

<https://Repositorio.Ismai.Pt/Bitstream/10400.24/278/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20mestrado%20Jo%C3%A3o%20Tavares%20n%C2%BA19395.Pdf>

Tecspace. (2013). *Abordagens Dos Principais Autores Relativas Ao Gerenciamento Da Qualidade*. Disponível Em: [Http://Tecspace.Com.Br](http://Tecspace.Com.Br): [Http://Tecspace.Com.Br/Paginas/Aula/Gq/Estudiosos-Gq.Pdf](http://Tecspace.Com.Br/Paginas/Aula/Gq/Estudiosos-Gq.Pdf)

Terziovski, Samson, & Down. (1997). The Business Value Of Quality Management Systems Certification: Evidence From Australia And New Zeland. *Journal Of Operations Management*, 1-18.

Tikkala, S. (17 De November De 2014). Obtido De Master's Thesis Lean Six Sigma In A Manufacturing Lead Time Improvement Project, Disponível Em: [Http://Www.Doria.Fi/Bitstream/Handle/10024/101921/Sampta%20tikkala%20-%20lean%20six%20sigma%20in%20a%20manufacturing%20lead%20time%20improvement%20project.Pdf?Sequence=2](http://Www.Doria.Fi/Bitstream/Handle/10024/101921/Sampta%20tikkala%20-%20lean%20six%20sigma%20in%20a%20manufacturing%20lead%20time%20improvement%20project.Pdf?Sequence=2)

Tinoco, J. C. (S.D De May De 2004). *Implementation Of Lean Manufacturing*. Disponível Em: [Https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/5066619.Pdf](https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/5066619.Pdf)

Virtify. (2008). *Process Assessment And Improvement Approach*.

Xavier. (1994). *Rompendo Paradigmas: A Implantação Da Gestão Da Qualidade Total Nas Escolas Municipais De Cuiabá*. Brasília: Ipea.

## Anexo I

### Inquérito

#### Atualização da Norma ISO 9001-2008 para a ISO 9001-2015

Esta investigação insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado de Gestão das Organizações, no ramo Gestão de Empresas, um 2-º ciclo ministrado pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo. O presente estudo tem como objetivo primordial estudar as diferenças entre a Norma ISO 9001-2008 e a Norma ISO 9001-2015. Este estudo está a ser realizado pelo discente Emanuel Lourenço, sob a orientação do Professor Doutor Manuel Rui Fernandes Azevedo Alves, da suprarreferida instituição de ensino superior.

A participação no presente estudo é anónima e implica a resposta ao presente questionário.

Tem o direito de recusar a todo o tempo a participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Os dados serão utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Sempre que necessário poderá contactar o investigador para esclarecer dúvidas que tenha, através do e-mail (emanuelourenco@gmail.com).

1. Teve conhecimento das alterações no SGQ resultantes da necessidade de cumprir com os requisitos da versão de 2015 da norma ISO 9001?

Sim ☐ Não ☐

Se sim:

2. Qual a sua opinião sobre a forma como decorreu a transição a nível temporal?

Lenta ☐ Razoável ☐ Brusca ☐

3. De seguida são listadas algumas das alterações necessárias no SGQ para o adequar à versão 2015 da norma ISO 9001. Em que grau acha que estas alterações foram até à data introduzidas no SGQ?

<b>Alterações</b>	Não houve alterações	Alterações foram mínimas	Houve algumas alterações importantes	Alterações significativas
Análise dos riscos do processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contexto interno e externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes Externalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fichas de Identidade do Processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentação (atualizações em alguns procedimentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Como classifica estas mesmas alterações relativamente à melhoria do próprio SGQ da gestão da qualidade na Renault Cacia S.A.?

<b>Alterações</b>	Muito Negativas	Negativas	Positivas	Muito Positivas
Análise dos riscos do processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contexto interno e externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes interessadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes Externalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manual da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fichas de Identidade do Processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Documentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(atualizações em alguns procedimentos)

5. Até que ponto considera que a transição do SGQ para o novo referencial normativo contribuiu para o aumento da burocracia?

Nada	Pouco	Alguma coisa	Muito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Globalmente, até que ponto considera que esta nova versão da norma possibilitou uma melhoria do SGQ da empresa?

Não melhorou nada	Melhorou alguma coisa	Melhorou significativamente	Melhorou muito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Com que frequência é que as sugestões dos colaboradores são tomadas em consideração na Renault Cacia S.A?

Nunca	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>